

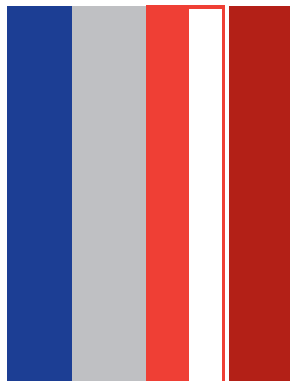
Mestrado em Ciências da Comunicação  
Cultura, Património e Ciência

# Comunicação e Responsabilidade Social em contexto empresarial: uma reflexão

Olga Machado

**M**

2017



**Olga Machado**

**Comunicação e Responsabilidade Social em contexto empresarial:  
uma reflexão**

Relatório de estágio realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação,  
orientado pelo Professor Doutor Paulo Faustino

Faculdade de Letras da Universidade do Porto

junho de 2017



# Comunicação e Responsabilidade Social em contexto empresarial: uma reflexão

Olga Machado

Relatório de estágio realizado no âmbito do Mestrado em Ciências da Comunicação,  
orientado pelo Professor Doutor Paulo Faustino

## Membros do Júri

Professora Doutora Helena Lima  
Faculdade de Letras - Universidade do Porto

Professor Doutor Jorge Sousa  
Universidade Fernando Pessoa

Professor Doutor Paulo Faustino  
Faculdade de Letras - Universidade do Porto

Classificação obtida: 16 valores

*Ao Luís. Sempre.*



## Sumário

Agradecimentos.....	9
Resumo.....	10
Abstract .....	11
Índice de figuras .....	12
Índice de quadros .....	13
Lista de abreviaturas e siglas.....	14
Introdução .....	15
Capítulo 1 – O Instituto CRIAP .....	17
1.1. Instituto CRIAP.....	17
1.1.1. Visão, Missão, Valores e Posicionamento .....	17
1.1.2. Estrutura e Organização .....	18
1.1.3. Oferta formativa e público-alvo .....	19
1.1.4. Modalidades de ensino .....	21
1.1.5. Responsabilidade Social.....	24
Capítulo 2. – O Estágio .....	30
1.1. Funções desempenhadas .....	30
1.1.1. Medidas de apoio à implementação da responsabilidade social .....	30
1.1.2. Revisão linguística .....	32
1.1.3. <i>Blogging</i> .....	32
1.1.4. Campanhas promocionais e gestão de redes sociais.....	32
1.1.5. Participação em congressos.....	33
1.2. Competências adquiridas.....	33
Capítulo 3. – Comunicação e responsabilidade social em contexto empresarial: uma reflexão. 36	
1.1. Responsabilidade social em contexto empresarial .....	36
1.1.1. Evolução da responsabilidade social empresarial .....	40
1.1.2. Teoria dos <i>Stakeholders</i> .....	44
1.1.3. Ação social versus responsabilidade social.....	48
1.2. Comunicação empresarial e responsabilidade social .....	49
1.2.1. Comunicação empresarial: ambiente interno e externo.....	52

1.3. Implementação da responsabilidade social empresarial.....	58
1.4. Normas e Certificações da responsabilidade social empresarial .....	62
Considerações finais.....	71
Referências bibliográficas .....	74
Anexos.....	78
Anexo 1 - “Eu sou igual a Ti”, 28/11/2016.....	79
Anexo 2 - Proposta de elaboração de um Manual de Acolhimento – 03/10/2016 .....	80
Anexo 3 - Questionário de satisfação aos colaboradores – 04/10/2016.....	81
Anexo 4 - Exemplo de um texto para o blogue – 21/10/2016.....	84
Anexo 5 - Exemplo de um <i>banner</i> – 07/11/2016 .....	86
Anexo 6 - Exemplo de <i>banner</i> II – 4/12/2016.....	87
Anexo 7 - Participação no RH Meeting – 10/11/2016.....	88



## **Agradecimentos**

No decorrer desta investigação, quer durante a primeira fase de experiência de estágio no Instituto CRIAP, quer na segunda fase de investigação e análise, foram muitos os intervenientes que se revelaram fundamentais para este estudo.

Agradeço a toda a equipa do departamento de Marketing do Instituto CRIAP a oportunidade de estagiar na empresa, a integração e apoio constantes e o incentivo no desenvolvimento de todas as tarefas e iniciativas.

Agradeço ao meu orientador de estágio, o Professor Doutor Paulo Faustino, por aceitar dar o seu contributo a esta investigação e pela generosidade em partilhar comigo os conhecimentos que detém nesta área de investigação.

Aos meus, a todos os que me acompanham nas etapas mais importantes da minha vida. Esta não foi exceção.

## Resumo

As políticas de responsabilidade social empresarial sustentáveis, assentes em pilares sólidos como a preocupação com os direitos humanos, a gestão de recursos e a proteção do ambiente revelam ter grande influência na imagem institucional que uma marca projeta para o público. Numa altura em que os consumidores, enquanto agentes sociais, evidenciam cada vez mais consciência crítica em relação aos bens e serviços que têm ao seu alcance, as marcas posicionam-se para ganhar destaque e apostam em elementos diferenciadores relativamente à concorrência, como é o caso de uma política de responsabilidade social coerente, bem definida e baseada no compromisso. A comunicação integrada e sustentável, que envolve os *stakeholders* desde o primeiro momento, apresenta-se como uma base fundamental para todo este processo.

**Palavras-chave:** responsabilidade social empresarial, sustentabilidade, imagem institucional, marca, compromisso, comunicação

## **Abstract**

Sustainable corporate social responsibility policies, set in solid pillars such as the concern regarding human rights, resource management and protection of the environment have had a great influence on the corporate image a brand passes on to the public. In a time when consumers, as social agents, show a growing critical awareness regarding goods and services within their reach, brands set themselves to find a prominent position and try to use differentiating elements to overcome their competitors. For example, using a social responsibility policy that is coherent, well-defined and based on commitment. An integrated and sustainable communication, involving stakeholders from the get-go, presents itself as the cornerstone for this process.

**Keywords:** corporate social responsibility, sustainability, corporate image, branding, commitment, communication

## Índice de figuras

**Figura 1:** *Organograma do Instituto CRIAP em dezembro de 2016*

## **Índice de quadros**

**Quadro 1:** *Normas básicas que regem as relações internas de uma empresa*

**Quadro 2:** *A sua empresa tem definidos objetivos quantificados para as várias áreas relevantes?*

**Quadro 3:** *Os Princípios AA1000 da AccountAbility*

## **Lista de abreviaturas e siglas**

**RSE:** Responsabilidade Social Empresarial

**RP:** Relações Públicas

**EAD:** Ensino à Distância

**SEO:** *Search Engine Optimization*

**WBCSD:** *World Business Council for Sustainable Development*

**GRI:** *Global Report Initiative*

**EFR:** Entidade Familiarmente Responsável

**SAI:** *Social Accountability International*

**PME:** Pequenas e Médias Empresas

**CEPAA:** *Council on Economic Priorities Accreditation Agency*

**SAAS:** *Social Accountability Accreditation Services*

## Introdução

O presente relatório visa apresentar uma reflexão acerca da comunicação e da responsabilidade social em contexto empresarial. Por um lado, apontamos uma tentativa de clarificação e delimitação do conceito de responsabilidade social que, *per si*, encerra problemas de análise, devido à abrangência de interpretações e abordagens. Por outro lado, apresentamos algumas sugestões de implementação destas práticas e propomos um questionamento acerca da importância da comunicação interna e externa para todo este processo. Para tal, recorremos a um conjunto de autores que têm desenvolvido investigação acerca destes temas e que nos permitem ter uma visão geral das temáticas em análise.

O Livro Verde (2001) define a responsabilidade social como “um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo.”<sup>1</sup> De facto, a preocupação crescente da sociedade relativamente a questões relacionadas com a escassez de recursos e a consciência da fragilidade do ser humano e do planeta, têm tornado esta prática fundamental nas agendas das empresas, nos respetivos relatórios de sustentabilidade e nas estratégias de marketing adotadas.

As definições do tema abrangem várias perspetivas e os problemas de monitorização e medição de resultados colocam muitas vezes entraves e barreiras. No entanto, é consensual o facto de não ser possível escamotear a atenção que é dada à comunicação empresarial, não só no que às relações públicas e à imagem institucional diz respeito, mas é também fundamental pensar a responsabilidade social empresarial como uma forma de estar da empresa para com os respetivos *stakeholders*, averiguar como comunica internamente, como se envolve com todos os intervenientes nos processos de decisão e na estratégia de crescimento da marca.

Este documento encontra-se dividido em três capítulos, sendo que o primeiro e o segundo dizem respeito à instituição de estágio e à experiência propriamente dita,

---

<sup>1</sup> <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=PT> , consultado a 24 de fevereiro de 2017

destacando as principais tarefas executadas durante esse período. Elaborámos uma apresentação da empresa, uma descrição das tarefas de estágio bem como uma reflexão acerca das competências adquiridas durante esse período.

O terceiro capítulo é composto por uma análise e apresentação dos contextos teóricos, dos conceitos basilares ao estudo, e por uma reflexão sobre a forma como a comunicação e a responsabilidade social se encontram interligadas.

Com esta reflexão procuramos contribuir para uma discussão acerca do que nos parece cada vez mais inevitável neste campo: demonstrar que não é possível pensar a responsabilidade social empresarial, doravante abreviada RSE, apenas numa perspetiva de causas sociais e da projeção da imagem externa de determinada marca, esquecendo as mensagens veiculadas em todos os discursos de uma organização.

Entendemos que não será possível abordar a RSE desgarrada de um contexto comunicacional interno e externo. A forma como uma marca se posiciona começa, inicialmente, no seu interior, na atenção que dá às características da equipa que escolhe, à forma como comunicam entre si e como a instituição interage com a comunidade em todos os canais em que está presente. Todas estas questões se exacerbam, inquestionavelmente, tendo em conta o advento das novas tecnologias e a exposição pública que as redes sociais conferem às marcas.

Por fim, ressaltamos que não serão objeto de análise desta reflexão as estratégias aquando do uso da RSE no que à comunicação externa diz respeito. Muitos são os estudos que apontam as iniciativas de RSE como uma narrativa que terá sempre subjacente uma estratégia de marketing subordinada a um propósito de *branding*. O que propomos é uma reflexão e uma proposta de algumas ferramentas que poderão ser úteis aquando da implementação de medidas de responsabilidade social numa empresa, sem qualquer carácter prescritivo. Algo que, como veremos, atravessa toda a estrutura de uma organização, bem como todos os intervenientes da marca, do(s) produtos ou do(s) serviço(s) que a compõem.



# Capítulo 1 – O Instituto CRIAP

## 1.1. Instituto CRIAP

O Instituto CRIAP, fundado em 2007, é uma entidade de formação, certificada pela DGERT<sup>2</sup>, especializada nas áreas de Psicologia, Terapia da Fala, Serviço Social, Educação, Recursos Humanos e Ciências Forenses e Criminais.

A instituição é composta por uma equipa vasta de docentes externos, cuja seleção tem por base o mérito e reconhecimento nas respetivas áreas de atuação. De acordo com a direção científica da empresa, “o compromisso assenta em padrões de rigor e qualidade científica, procurando aproximar-se dos parâmetros internacionais de exigência em cada uma das áreas formativas.”<sup>3</sup>

A oferta formativa do Instituto é ampla e contempla diferentes tipologias de ensino, desde *Masterclasses* e *Workshops* de curta duração a Pós-Graduações. A sede está localizada no Porto, Avenida Fernão de Magalhães nº 1862, 5º andar, existindo, no entanto, outros institutos no país, nomeadamente em Coimbra, Lisboa, Madeira e Açores.

### 1.1.1. Visão, Missão, Valores e Posicionamento

O Instituto CRIAP assume um posicionamento que passa, sobretudo, por assegurar a liderança na formação qualificada nas várias áreas de atuação, “satisfazer e superar as expectativas de todos os formandos, gerando valor acrescentado para o seu desenvolvimento humano<sup>4</sup>.” Assume uma procura pelo reconhecimento nacional e internacional em todas as áreas onde opera e procura destacar-se pela excelência dos serviços prestados e pelo enfoque na satisfação e desenvolvimento das competências dos formandos.

---

<sup>2</sup> <http://www.dgert.msess.pt/> - Direção Geral do Emprego e das Relações de Trabalho, consultado a 23 de janeiro, 2017

<sup>3</sup> <http://www.institutocriap.com/apresentacao/>, consultado a 23 de janeiro, 2017

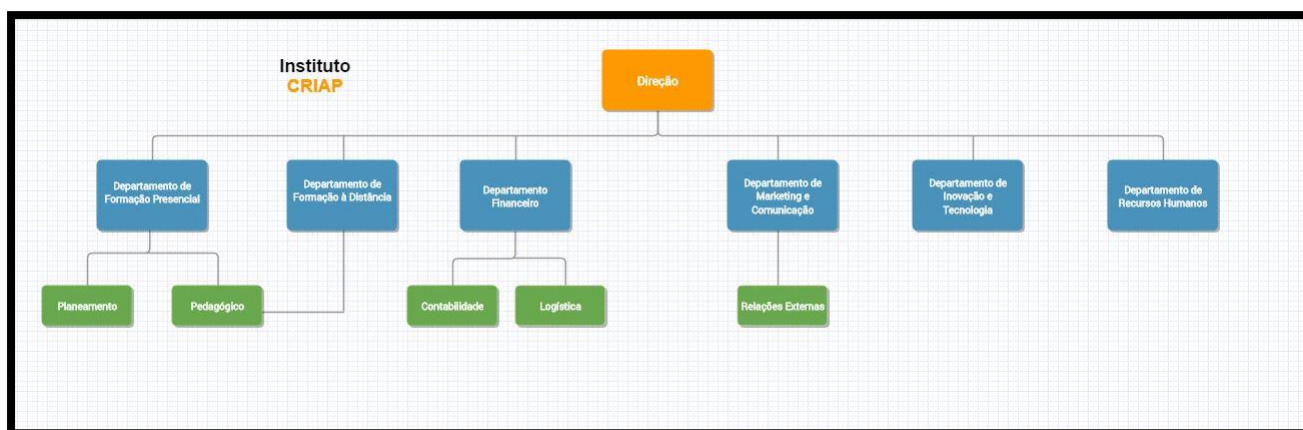
<sup>4</sup> <http://www.institutocriap.com/apresentacao/>, consultado a 23 de janeiro, 2017

Posiciona-se como a primeira escola a lançar várias formações inovadoras em Portugal, nomeadamente a pós-graduação em Balística Forense, a pós-graduação em Comportamentos Suicidários e Auto lesivos e o curso intensivo em Ciber Reputação, entre outros. A principal preocupação, assumida pela direção científica, é a de evidenciar padrões de Competência, Rigor, Inovação, Atitude e Partilha de Conhecimento. Este acrónimo representativo do Instituto denota essa preocupação com os valores que a administração entende que deverão estar ligados à marca.

### 1.1.2. Estrutura e Organização

Para além dos formadores externos, a equipa é composta por vários colaboradores. A estrutura abaixo representa a organização da empresa em vigor aquando da realização do estágio em análise neste documento. A direção encontrava-se subdividida entre a direção executiva e a direção científica, constituindo os dois pilares fundamentais sobre os quais assenta a organização.

A empresa é constituída por vários departamentos: Formação Presencial, Formação/Ensino à Distância (EAD), o Departamento Financeiro, Marketing e Comunicação, Inovação e Tecnologia e o Departamento de Recursos Humanos. No total, o Instituto emprega cerca de 20 colaboradores diretos, sendo que alguns trabalham à distância. A média de idades ronda os 30 anos e a maioria são mulheres<sup>5</sup>.



**Figura 1:** Organograma do Instituto CRIAP em dezembro de 2016

<sup>5</sup> Por indicação da empresa, e por se encontrar numa fase de crescimento e remodelação de equipas, apenas será divulgado o organograma simples, sem nomes nem dados adicionais

### 1.1.3. Oferta formativa e público-alvo

Ao longo do estágio foi possível constatar a preocupação por parte da direção em acompanhar a evolução do mercado, no que diz respeito à oferta e à procura. Por um lado, tendo em conta a oferta formativa da concorrência, por outro, as necessidades que se verificavam ao nível da formação. Foi sempre notória uma procura em corresponder à realidade do mercado de trabalho que é cada vez mais exigente e competitivo. O Instituto CRIAP assume o compromisso perante os formandos de preparar mais e melhores profissionais. Para isso, ao longo do seu percurso, salienta a direção que “tem vindo a reforçar a sua equipa com docentes de mérito reconhecido e tem apostado na diversificação das suas áreas de atuação.” De acordo com as descrições dos responsáveis dos dois departamentos de formação da empresa, é possível apontar as seguintes tipologias de ensino<sup>6</sup>:

**Pós-Graduação** – destinada a finalistas de licenciatura e profissionais com formação superior, esta tipologia é indicada para todos os profissionais que procuram uma formação mais avançada e mais focada numa temática específica. A metodologia do curso de pós-graduação consiste em sessões estruturadas de carácter teórico-prático, avaliações regulares e processos de supervisão que validam o progresso dos formandos e asseguram que estes alcançarão os resultados pretendidos. Estas ações de formação têm uma duração que pode variar entre 88 a 210 horas.

**Curso de Especialização** – destinado a profissionais com formação superior, implica o domínio de conhecimentos específicos e um estudo avançado da área específica da especialização. Estas ações de formação têm uma duração que pode variar entre 60 a 100 horas.

**Curso Avançado** – destinado a profissionais com formação superior, tem como objetivo a reciclagem numa determinada área específica. Trata-se de cursos de natureza prática com uma duração média de 12 a 25 horas.

---

<sup>6</sup> <http://www.institutocriap.com/todos-cursos/> , consultado a 23 de janeiro de 2017. Todas as tipologias de ensino foram classificadas e descritas tendo em conta a informação em vigor na empresa à data da elaboração deste relatório

**Curso Intensivo** – destinado a finalistas de licenciatura, são cursos de natureza mais teórica, tendo como objetivo a aquisição de conhecimentos numa área específica e a valorização curricular. Estes cursos têm uma duração média de 12 a 22 horas.

**Curso Prático** – destinado a finalistas de licenciatura e profissionais com formação superior, têm uma natureza muito prática. O objetivo passa pela aquisição de conhecimentos numa área específica e a busca de confiança e segurança na sua atividade profissional. Os cursos práticos têm uma média de 12 a 22 horas.

**Workshop** – destinado a finalistas de licenciatura, profissionais com formação superior e, em determinadas situações, estudantes e profissionais, ainda que não licenciados, com especial interesse na matéria abordada. Devido à curta duração que tem, trata-se da realização de uma ou mais dinâmicas de grupo em que se faz uma introdução a uma determinada temática, tendo como objetivo incentivar os formandos a procurar formação mais avançada naquela área específica. Estas ações de formação têm uma duração igual ou inferior a 8 horas.

**Congresso, Conferência, Seminário ou outro** – eventos de interesse local, regional e nacional que têm como principal objetivo levar o conhecimento científico a todos aqueles que têm particular interesse sobre as matérias abordadas.

**Formação à medida** – serviço que oferece programas de formação específicos, especializados e flexíveis. Pretende ser uma solução personalizada e ajustada às reais necessidades das organizações/empresas que procuram, através da formação à medida, otimizar os seus recursos humanos, tecnológicos, económicos e financeiros. São abordados conteúdos programáticos direcionados para o saber-fazer dos colaboradores, são disponibilizados cronogramas, horários e duração da formação, ajustados ao funcionamento de cada organização/empresa. Esta formação pode ser desenvolvida de acordo com a modalidade pretendida (presencial ou à distância). No final da formação,

os participantes que concluírem a formação recebem dois certificados, um emitido pelo Instituto CRIAP e outro através da Plataforma SIGO<sup>7</sup>.

#### **1.1.4. Modalidades de ensino**

Para além do regime dito tradicional (o sistema presencial), o Instituto CRIAP, consciente do impacto das novas tecnologias e das diferentes formas de ensino emergentes, tem apostado no método *e-learning* e no *live streaming*. Uma das grandes transformações no mercado de trabalho foi a necessidade de todos os profissionais se manterem atualizados devido à progressão cada vez mais rápida da investigação. Para além disso, o acesso cada vez mais facilitado a milhares de conteúdos *online* coloca questões aquando da distinção entre a informação relevante e a não relevante. Desta forma, existe uma procura constante por formações que permitam aos profissionais das várias áreas estar por dentro das inovações em curso. A dificuldade em conciliar horários de trabalho com formações presenciais leva, no entanto, cada vez mais profissionais a optarem pelo ensino à distância por forma a colmatar essa escassez de tempo.

#### **Ensino à Distância (EAD)**

O EAD é considerado pelo Instituto uma das mais promissoras modalidades de formação, visto que permite acesso à informação e ao contacto com especialistas em qualquer parte do mundo. Para isso, os departamentos de formação criam conteúdos interativos baseados nas mais recentes técnicas de motivação em *e-learning*, orientando sempre o percurso de formação numa sequência lógica pedagógica e intuitiva.

É uma modalidade de ensino que não requer a presença física do formando no local de formação nem a presença do formador. Através de uma plataforma concebida para este efeito, são disponibilizados todos os recursos necessários para resolução de

---

<sup>7</sup> <http://www.dgeec.mec.pt/np4/sigo> O Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa e Formativa (SIGO) é coordenado pela Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC) para gestão da rede de oferta educativa e formativa e dos percursos educativos e formativos de jovens e adultos, abrange a rede de entidades formativas do sistema nacional de qualificações e os centros qualifica. Consultado a 23 de janeiro, 2017

exercícios e várias atividades que permitem a assimilação dos conteúdos apontados pelos formadores para os vários módulos.

Ainda assim, existe sempre a preocupação de, após a conclusão da formação, se promover o convívio entre formandos e formadores (*networking*), para que se transmitam preocupações sobre as questões em análise, se troquem opiniões e se proceda a uma auto e heteroavaliação em diversos momentos deste processo.

Segundo os responsáveis do departamento, “o regime de *e-learning* está construído para se adaptar às necessidades individuais de cada formando. São sempre facultados manuais e todo o tipo de materiais didáticos que permitem reunir o conhecimento adquirido na formação. Para além deste material, são indicadas referências de *sites*, blogues e bibliografia para que os formandos possam estar constantemente atualizados, mesmo depois do final da ação de formação.”<sup>8</sup>

Relativamente à forma como os cursos são geridos neste formato, é-nos dito que “os cursos encontram-se divididos em módulos, que iniciam cronologicamente de forma sequencial. Cada módulo vigora numa janela de tempo que varia entre três dias a duas semanas, período durante o qual o formando deverá aceder aos conteúdos (apresentações, vídeos, manuais, entre outros.) e executar as atividades previstas. Em determinados cursos, os módulos poderão culminar na execução de uma avaliação modular, referente aos tópicos abordados. O curso termina quando todas as atividades e avaliações são concluídas.” Desta forma, o formando pode gerir o tempo de aprendizagem e execução das atividades previstas, tendo em conta a leitura e visionamento dos conteúdos e materiais disponíveis, assim como pesquisa das matérias.

A interatividade aparece, assim, como um dos marcos do EAD. O formador encontra-se sempre disponível através do fórum principal do curso e do sistema de mensagens diretas da plataforma de ensino e formação à distância. Nas sessões síncronas (sessões que ocorrem em tempo real com o formador e os restantes formandos) os formandos têm interatividade total com o formador e com os restantes colegas, sendo

---

<sup>8</sup> <http://www.institutocriap.com/todos-cursos/>, conforme consta do *site* do Instituto, consultado a 23 de janeiro de 2017.

possível comunicarem através de texto, áudio e vídeo, sendo que estas comunicações ocorrem em tempo real<sup>9</sup>.

Esta modalidade de ensino confere um grau de exposição menor, pelo que se torna mais tolerável ao formando cometer erros sem estigma ou vergonha, proporcionando um ambiente descontraído e mais propício à aprendizagem. No entanto, sempre que assim desejar, também poderá interagir com o formador, e/ou os outros formandos, e ser membro de uma comunidade digital.

Note-se, ainda, que o regime de *e-learning* reduz os encargos com deslocações, o que possibilita que, na maior parte dos casos, a formação tenha preços mais apelativos. Consequentemente, este sistema de ensino também tem um enorme impacto na taxa de adesão à formação e permite, assim, a democratização do acesso ao conhecimento fomentando a aposta no *lifelong learning*.

Estamos, de facto, perante a tecnologia ao serviço das pessoas, através da aplicação de recursos tecnológicos e de multimédia diretamente no processo de ensino aprendizagem.

### ***Live Streaming***

No Instituto CRIAP, o *Live Streaming* surge no seguimento da preocupação em incorporar as novas tecnologias nos métodos de ensino e, com isso, permitir maior facilidade de acesso a várias formações de forma cómoda e prática, tal como vimos anteriormente. Trata-se de “um serviço inovador que permite ao aluno assistir em direto às aulas presenciais, acedendo de um modo simples à apresentação do professor e interagir com a restante turma. De um modo simples, o aluno acede a partir do seu computador, *tablet* ou *smartphone* à sala virtual e visualiza a apresentação *PowerPoint*, ou qualquer outro material pedagógico disponibilizado, e interage através de som, imagem ou texto. O aluno pode intervir na sala presencial sempre que quiser, questionar o professor ou colegas e realizar exercícios de grupo”<sup>10</sup>.

---

<sup>9</sup> <http://www.institutocriap.com/todos-cursos/>, conforme consta do site do Instituto, consultado a 23 de janeiro de 2017.

<sup>10</sup> <http://www.institutocriap.com/todos-cursos/>, consultado a 23 de janeiro de 2017.

As avaliações, tal como nos indicam os responsáveis do departamento, são realizadas *online* com todos os alunos (presenciais e à distancia). Os alunos quer presenciais, quer em *live streaming*, têm acesso às gravações de todas as aulas durante o período de vigência da formação.

Neste momento, o Instituto CRIAP tem alunos na modalidade *live streaming*, em Angola, Brasil, Cabo Verde, Inglaterra e Espanha. Segundo o coordenador do departamento, o Dr. Luís Graça, “Com o *live streaming* levamos, pela primeira vez, a sala de aula física ao aluno, que se encontra no conforto da sua casa ou no caminho do seu emprego. Acabaram-se as barreiras de tempo e espaço.”

Esta modalidade de ensino permite, assim, a combinação de estudo e de trabalho, garantindo a permanência do aluno no seu próprio ambiente, seja ele profissional, cultural ou familiar, dando-lhe a possibilidade de assistir a todas as aulas em qualquer lugar.

#### **1.1.5. Responsabilidade Social**

O *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) define RSE como o compromisso empresarial que contribui para o desenvolvimento económico sustentável, trabalhando com os colaboradores, as famílias, a comunidade local e a sociedade de forma a melhorar a sua qualidade de vida. Uma estratégia de RSE coerente, baseada na integridade, em valores sólidos e numa abordagem de longo prazo, oferece claros benefícios para as empresas e contribui para o bem-estar da sociedade:

"Corporate Social Responsibility is the continuing commitment by business to contribute to economic development while improving the quality of life of the workforce and their families as well as of the community and society at large."<sup>11</sup>

Desde que o Instituto CRIAP foi criado, em 2007, consciente do papel que desempenha no contexto em que opera, tem assumido uma postura socialmente responsável e civicamente ativa. Seguindo padrões de elevados níveis de inovação que se traduzem numa aposta permanente nas novas tecnologias e na atenção personalizada

---

<sup>11</sup> <http://bit.ly/2mmRU5c>, consultado a 10 de outubro de 2016



concedida a todos os *stakeholders*, procura aliar uma postura de qualidade e de excelência nos serviços que oferece, mas também em todas as causas sociais às quais está associado.

O Instituto CRIAP procura, assim, ter um papel ativo na melhoria da comunidade em que está inserido e contribuir ativamente para o apoio a grandes causas e projetos sociais de que façam a diferença no dia-a-dia das pessoas. Elencamos, abaixo, algumas das áreas onde essa responsabilidade social tem sido particularmente visível.

### **Apoios sociais<sup>12</sup>**

#### **Bolsa de apoio social**

Os apoios sociais e as bolsas têm como principal objetivo permitir que os profissionais desempregados frequentem uma Pós-Graduação no Instituto CRIAP, promovendo, assim, a aquisição de novos conhecimentos e consequente atualização e valorização profissional, tendo em vista o acesso a novas portas no mercado de trabalho. A frequência de uma Pós-Graduação é suportada parcialmente pelo Instituto CRIAP a fundo perdido. Desta forma, um profissional que se encontre desempregado e que apresente baixos rendimentos familiares pode candidatar-se à bolsa de apoio social. Cada caso é analisado individualmente tendo por base fatores como a situação financeira e o período de desemprego, podendo o desconto atribuído ir até 50% do valor da propina da Pós-Graduação

#### **Cheques-formação**

A medida Cheque-Formação, criada pela Portaria n.º 229/2015, de 3 de agosto<sup>13</sup>, e à qual o Instituto CRIAP aderiu, constitui uma modalidade de financiamento direto da formação a atribuir a ativos empregados, desempregados e entidades empregadoras: “esta medida procura ser um incentivo à frequência de formação profissional, de modo a potenciar a empregabilidade e/ou (re) qualificação profissional.”

---

<sup>12</sup> Apoios e incentivos, tal como descritos pelos responsáveis e em vigor na empresa à data de elaboração deste relatório

<sup>13</sup> <http://bit.ly/2pMbJrt>, consultado a 10 de outubro de 2016

### **Bolsa de estudo**

Poderá candidatar-se a esta bolsa qualquer aluno que se encontre a frequentar uma pós-graduação no Instituto CRIAP e que pretenda frequentar outra pós-graduação, também no Instituto, em simultâneo. A atribuição da bolsa de estudo resultará na redução de 50% do valor da propina da segunda pós-graduação, nos meses com prestações em simultâneo.

### **Bolsa de mérito**

A bolsa de mérito é uma bolsa atribuída com base na classificação obtida pelo candidato numa prova de conhecimentos. A prova é elaborada pela Coordenação Científico-Pedagógico da pós-graduação na qual o candidato pretenda inscrever-se. A candidatura à bolsa de mérito é válida para a frequência de cursos de pós-graduação.

### **Apoio ao financiamento**

O principal objetivo deste apoio passa por permitir estabelecer um plano de pagamentos adequado aos rendimentos de cada formando.

### **Ticket serviços**

Ticket Ensino - é um cheque ensino atribuído pelas empresas que pretendem subsidiar as despesas de educação dos filhos dos seus colaboradores e formação em áreas específicas. Utilizável para pagamento em escolas, universidades, livrarias, papelarias, centros de formação, escolas de línguas, música, ensino superior, compra de manuais, livros e material escolar. Permite às empresas direcionar a formação dos seus colaboradores para áreas específicas.

Ticket Educação - em papel ou formato digital, é atribuído pelas empresas e instituições aos seus colaboradores para subsidiar as despesas de educação dos seus filhos e equiparados, com idades compreendidas entre os 7 e os 25 anos.

## **Causas Sociais**

### **“Eu sou igual a Ti”**

O Rotary Club de Águas Santas/Pedrouços e o Instituto CRIAP estão de "Mãos Dadas" no apoio às Unidades de Multideficiência e Autismo dos Agrupamentos Escolares de Águas Santas, Pedrouços e Infantários da Santa Casa da Misericórdia da Maia. Este projeto tem como objetivo, através de várias iniciativas, a angariação de fundos para o melhoramento das condições físicas, materiais e pedagógicas da instituição.

O Instituto compromete-se a divulgar para aquisição, nas suas instalações, materiais escolares como réguas e marcadores, cujo valor reverte na íntegra para apoiar as crianças das Unidades de Multideficiência e Autismo.<sup>14</sup>

### **Dádiva de Sangue**

Em 2017, O Instituto CRIAP compromete-se a estabelecer uma parceria com o Instituto Português do Sangue e da Transplantação para realizar dádivas de sangue nas instalações, mobilizando os colaboradores, formandos, todos os *stakeholders* e o público em geral que queira participar na iniciativa. A primeira recolha foi agendada para junho de 2017.

### **Coleção “O Livro da Rita”**

Para o Instituto CRIAP é importante tentar, de alguma forma, através das Publicações CRIAP, contribuir para a divulgação de livros que tenham um caráter solidário ativo na resolução de problemas reais que as crianças enfrentam.

Em dezembro de 2012, aquando das comemorações do quinto ano do Instituto CRIAP, teve início a partilha de momentos de leitura com crianças carenciadas. Para tal, foi dinamizada uma *Hora do Conto* no Centro Juvenil de Campanhã, com as crianças do jardim-de-infância. Todas ficaram a conhecer a Rita e a sua história (*Livro Rita – O pai saiu de casa. E agora?*) e festejaram com o bolo de aniversário do Instituto.

---

<sup>14</sup> Ver Anexo I

Estão já agendadas futuras ações de leitura dinamizadas pela autora e formadora do Instituto CRIAP, a Dr<sup>a</sup> Paula Santos. Segundo a autora, “trata-se de uma coleção que pretende ajudar a combater os medos face a novas realidades familiares que muitas crianças atravessam hoje em dia, tal como o tema das famílias reconstituídas e a divisão de responsabilidades parentais. O objetivo é poder ajudar a criança a ultrapassar alguns bloqueios e/ou receios que necessitam de ser trabalhados”.

Para breve está já o novo livro da coleção: *A mãe arranhou um namorado e agora?*

### **Colaboração com o *Projeto Castelo*, Associação *No Meio do nada***

A Associação *No Meio do Nada* criou o projeto KASTELO<sup>15</sup>, a primeira unidade pediátrica de cuidados paliativos do país, cuja preocupação é o apoio às crianças e jovens que precisam de cuidados especiais. O Instituto CRIAP alia-se a esta causa e doa uma percentagem das inscrições, durante a época natalícia, a favor deste projeto.

Os principais objetivos desta associação passam por:

- ❖ disponibilizar apoio de natureza psicológica aos pais/família;
- ❖ facilitar o processo de comunicação entre os pais e profissionais;
- ❖ articular os apoios sociais locais de forma a responder às necessidades dos pais/família;
- ❖ disponibilizar os recursos necessários ao processo de adaptação dos pais/criança;
- ❖ apoiar o luto.

### **Ações de solidariedade - Natal**

Ao longo de todo o período de estágio foi possível registar a cooperação com diversas instituições de solidariedade social através da doação de bens de consumo e de primeira necessidade, nomeadamente durante a quadra natalícia.

---

<sup>15</sup> <http://www.nomeiodonada.pt/index.php/o-kastelo>, consultado a 24 de janeiro de 2017

### **Centro de S. José e Campo Lindo - UDSP**

O mote para esta iniciativa era oferecer sorrisos às crianças e jovens do Centro de Acolhimento de S. José e Campo Lindo. Com o lema “Traga um brinquedo e ajude-nos a tornar o Natal destas crianças mais alegre e divertido”, todos os *stakeholders* foram convidados a participar e deixar brinquedos, novos ou usados, nas instalações do Instituto.

Para breve, está prevista uma colaboração mais regular no sentido de ir ao encontro das necessidades que se vão fazendo sentir na instituição.

## Capítulo 2. – O Estágio

O estágio teve início no dia 19 de setembro, prolongou-se até dia 21 de dezembro de 2016 e teve lugar no Instituto CRIAP, Avenida Fernão de Magalhães 1862, no Porto. Os primeiros dias na instituição foram, maioritariamente, de adaptação e descoberta. Na primeira semana, o objetivo passou pela perceção da organização da empresa, a estrutura e o funcionamento dos vários departamentos, nomeadamente o de Marketing e Comunicação.

Posteriormente, a aluna foi incluída numa série de iniciativas e de tarefas relacionadas, sobretudo, com a responsabilidade social, passando pelo acompanhamento das dinâmicas de comunicação *online* da empresa.

Numa primeira fase, entendemos que seria importante proceder a um levantamento das medidas de RSE que já existiam na empresa e efetuar uma análise do que seriam os *stakeholders*, os públicos a quem se dirigia a comunicação do Instituto e a concorrência direta.

### 1.1. Funções desempenhadas

#### 1.1.1. Medidas de apoio à implementação da responsabilidade social

No que diz respeito à responsabilidade social, foram feitas diversas sugestões e elaborados vários documentos cujo objetivo era recolher informação para disponibilizar à empresa, caso esta optasse pela implementação de medidas concretas de RSE, quer no âmbito da comunicação interna, quer externa. Algumas das sugestões foram as seguintes:

- ❖ reestruturação do manual de acolhimento existente<sup>16</sup>;
- ❖ questionário de satisfação aos colaboradores internos<sup>17</sup>;
- ❖ organograma da empresa e identificação dos *stakeholders*;
- ❖ apresentação das normas para certificação de RSE disponíveis;

---

<sup>16</sup> Ver anexo 2

<sup>17</sup> Ver anexo 3

- ❖ atividades de caráter social, como uma recolha de sangue no Instituto;
- ❖ protocolo com escolas da freguesia para uso dos equipamentos de *live streaming* para as crianças hospitalizadas;
- ❖ articulação com as psicólogas das escolas da freguesia para estabelecer parcerias, por exemplo, organizar jogos e atividades com os formandos do Instituto;
- ❖ organizar ações de formação e palestras nas escolas para sensibilização de temas mais fraturantes (*bullying*, insegurança nas escolas, entre outros temas que fossem ao encontro das áreas de intervenção do Instituto);
- ❖ CRIAP Open day – para todos os licenciados ou finalistas do ensino superior e divulgação da iniciativa nas Ordens. Evento que permitiria visitar as salas e recolher informações sobre a oferta formativa;
- ❖ CRIAP RH Responde - canal que permitisse responder às dúvidas dos colaboradores internos;
- ❖ CRIAP Verde – com o objetivo de implementar a separação do lixo;
- ❖ CRIAP Solidário - como uma forma agregadora de todas as iniciativas de responsabilidade social. Para este fim, foi elaborado um pequeno manual de responsabilidade social e está em curso, por parte da empresa, uma revista para documentar e ilustrar todas as iniciativas de caráter social;
- ❖ acompanhamento das medidas para a implementação do CRIAP Saúde - (reuniões com a Junta de Freguesia do Bonfim).

Foi possível constatar uma abertura a todas as iniciativas relacionadas com ações de solidariedade social, contrastando com a notória resistência relativamente à perceção da dimensão interna da RSE. Assim, a maior parte das tarefas, que passaremos a elencar, passaram, sobretudo, pelo envolvimento em causas sociais, pela criação e revisão linguística de todos os canais de comunicação da empresa e pelo acompanhamento de campanhas promocionais.

### 1.1.2. Revisão linguística

No que diz respeito às tarefas de comunicação digital e acompanhamento das dinâmicas do departamento, a aluna ficou responsável pela revisão linguística de todos os canais de comunicação: *site*, *blogue*, *chat*, *banners* e *flyers* elaborados para as várias campanhas promocionais.

Para além disso, foi feita a revisão do livro e respetivos materiais de apoio de toda a Coleção d’*O Livro da Rita*, incluída numa das iniciativas de responsabilidade social e que trata da problemática do divórcio numa perspetiva didática e pedagógica.

### 1.1.3. Blogging

Outra das tarefas passou pela escrita de textos sobre vários temas relacionados com os cursos ministrados no Instituto. Aplicando estratégias de SEO (*Search Engine Optimization*), e sob a orientação da tutora de estágio no local, a aluna ficou responsável pela gestão do blogue do Instituto durante os meses de estágio<sup>18</sup>.

### 1.1.4. Campanhas promocionais e gestão de redes sociais

Foral elaborados, igualmente, alguns *banners*<sup>19</sup> para campanhas digitais com o objetivo de adquirir competências de *Photoshop* (e *Design* em geral), foi feito o acompanhamento e a gestão das redes sociais e a criação de anúncios no *Facebook* e *LinkedIn*, incluídos na estratégia de comunicação digital da empresa.

Ao longo de todo o período de estágio, a aluna marcou presença nos *brainstormings* de *slogans* para campanhas e acompanhou os vários passos necessários para a implementação das campanhas promocionais.

---

<sup>18</sup> Ver anexo 4

<sup>19</sup> Ver anexos 5 e 6



### **1.1.5. Participação em congressos**

Por fim, salientamos, ainda, a participação da aluna em Congressos (OPP e RH Meeting). A presença no congresso da OPP (Ordem dos Psicólogos Portugueses) ocorreu logo no início do estágio e foi uma forma de conhecer melhor a entidade de acolhimento, nomeadamente numa das áreas em que o Instituto CRIAP oferece serviços, a Psicologia. Permitiu, igualmente, identificar e comunicar com o público-alvo, auscultar a concorrência e perceber as várias etapas que estão implicadas na presença e na organização de um congresso.

Relativamente ao RH Meeting, constituiu uma forma de potenciar o contacto com outros profissionais das áreas da comunicação empresarial, no sentido de obter testemunhos e relatos de casos práticos. A aluna teve oportunidade de assistir a conferências de Recursos Humanos onde vários profissionais apresentaram as organizações onde estão inseridos, a forma como lidam com os vários desafios, as alterações nos perfis dos colaboradores e nas formas de trabalhar, a captação de talentos, sobretudo na área digital, o convívio das várias gerações em contexto laboral e os desafios da comunicação interna empresarial<sup>20</sup>.

## **1.2. Competências adquiridas**

Para se proceder a uma reflexão acerca da questão das competências adquiridas ao longo do estágio, acreditamos que seja fundamental voltar ao ano curricular do Mestrado em causa.

O 1º ano do ciclo de estudos tem uma ausência de componente prática extremamente preocupante e que não nos parece que vá ao encontro das necessidades reais que os futuros mestres vão encontrar no mercado de trabalho. Note-se que apenas as unidades curriculares de Marketing Cultural e Laboratório de Cultura evidenciaram uma componente prática.

Para além disso, a componente digital da educação é bastante descurada, não havendo uma aposta naquilo que são as dinâmicas relacionadas com a comunicação da

---

<sup>20</sup> Ver anexo 7

cultura a este nível. Uma vez que se trata da variante de Cultura, Património e Ciência, acreditamos que seria muito útil abordar os vários formatos de comunicação usados nas indústrias culturais e criativas. Quais as técnicas de divulgação de conteúdos mais utilizadas hoje em dia no panorama cultural? Quais as novas estratégias de comunicação das empresas na área da cultura tendo em conta a nova realidade digital? Quais são as melhores técnicas para a produção de *storyboards*, *mupis* ou outras formas de divulgação de conteúdos? Numa Faculdade de Letras, polo de Ciências da Comunicação, onde a escrita é o instrumento de trabalho por excelência, são ignoradas potencialidades a explorar como o *storytelling*, o *copywriting*, entre outras formas de produção de conteúdos para o contexto cultural. Em suma, ainda que haja uma abordagem teórica neste sentido, entendemos que é necessário que exista também a experiência de produção e um incentivo à criação.

Assim, entendemos que, no geral, não há uma relação estreita entre os conteúdos das unidades curriculares e a realidade das empresas, pelo menos no que respeita à variante em causa.

Relativamente ao período de estágio propriamente dito, este revelou-se um período que permitiu à aluna desenvolver algumas competências nas áreas da comunicação empresarial, sobretudo na vertente digital. Para além disso, foi possível acompanhar diversas campanhas para divulgação de produtos e serviços.

Foi dada a oportunidade à aluna de perceber as dinâmicas existentes num departamento de marketing e de comunicação, uma vez que nas pequenas e médias empresas existe uma relação muito estreita entre o marketing e a comunicação, em muitos casos. As duas áreas diluem-se e estão concentradas nos mesmos profissionais, tal como é o caso do Instituto CRIAP.

A aluna percebeu, para além disso, a importância que a comunicação digital tem na angariação de clientes (de alunos, no caso do Instituto) e a forma como o marketing digital é uma realidade que se impõe e que já não é possível contornar. O marketing das marcas está, de facto, quase exclusivamente, *online*. A questão do SEO, por exemplo, esteve sempre muito presente na produção dos conteúdos e a forma como as marcas

vivem cada vez mais com esta questão da *pegada digital*, obrigando a valorizar imenso o marketing de conteúdos em detrimento de uma estratégia comercial mais direta.

Foi possível constatar, de igual modo, a importância da percepção externa na vida de uma marca. O facto de as marcas se associarem a uma determinada figura e proliferarem uma determinada mensagem tem um impacto extremamente alto na notoriedade.

Por fim, a oportunidade de acompanhar a organização e participar em congressos, exposições e feiras possibilitou a consciência da logística envolvida e das estratégias possíveis na ativação e conversão de *leads* neste tipo de eventos.

## **Capítulo 3. – Comunicação e responsabilidade social em contexto empresarial: uma reflexão.**

### **1.1. Responsabilidade social em contexto empresarial**

“Não há empresas que prosperam em sociedades que falham”

Dr. Rui Pedroto ( CEO Fundação Manuel António da Mota)

Os primeiros estudos acerca de responsabilidade social tiveram lugar nos Estados Unidos em meados da década de 50 do século XX. Autores como Bowen, com a publicação de *Social Responsibilities of the Businessman* (1953), desenvolveram um conjunto de estudos que contribuíram para direcionar a atenção para este conceito em emergência.

Vários foram os fatores que contribuíram para o interesse crescente pela implementação da responsabilidade social em contexto empresarial, nomeadamente o efeito da globalização dos mercados, o aumento e a diversidade da concorrência e as exigências para com os direitos humanos. A sociedade foi cobrando às empresas, como veremos adiante, maior transparência nos negócios e maior engajamento para com algumas questões sensíveis do planeta, como o ambiente e a gestão de recursos e meios. Por seu turno, as empresas foram procurando agregar valores positivos à imagem institucional que projetavam através de uma comunicação eficiente e da associação a causas sociais e cívicas, transparecendo princípios e valores éticos.

Neste contexto, vamos assistir a uma discussão generalizada acerca do tema da responsabilidade social e, com o passar do tempo, vão aparecendo outros conceitos resultantes desta preocupação, como o demonstra o surgimento de práticas de marketing social e marketing de causas. A atenção que os académicos têm dedicado à discussão destes conceitos, e as motivações estratégicas subjacentes, podem, inclusivamente, justificar a integração definitiva da responsabilidade social na prática empresarial.

No início do século XX, assistimos a uma generalização da preocupação com a injustiça social e as desigualdades. Impunha-se ao Estado a participação mais efetiva na promoção da justiça e da implementação de medidas que permitissem uma maior proteção dos direitos do Homem. O aparecimento das ONGs, perante uma resposta nem sempre considerada abrangente por parte do Estado, acabou por ser uma consequência natural, desempenhando um papel complementar na ação dos governos:

“The research shows that engaged audiences such as NGOs and corporate responsibility ‘experts’ (including think-tanks, commentators, consultants and Social Responsible Investment analysts) are predominantly looking for evidence of the impact of companies’ corporate responsibility programmes. They want to see detailed indicators, benchmarks, targets and trends as well as case studies. The inclusion of external voices and stakeholder criticism is important in gaining their trust, and they are impressed by an integrated and crossfunctional approach to corporate responsibility and adherence to reporting standards such as the Global Reporting Initiative (GRI) and AccountAbility’s reporting standard, AA1000” (DAWKINS, 2004)

Inicialmente, havia uma postura de disseminação da comunicação por parte das empresas, sem que houvesse propriamente uma preocupação genuína em obter *feedback* da forma como o público rececionava essa informação. Não estávamos perante uma real integração da comunidade na mensagem que se traduzia para o exterior. Veja-se a questão, a título de exemplo, do sucesso e proliferação do termo *greenwash*<sup>21</sup> a propósito da popularidade, na altura, do movimento entre a indústria hoteleira. A RSE assume-se, de facto, como detentora de grandes potencialidades no que à estratégia empresarial diz respeito.

Em 1993, Jacques Delors apelava às empresas no sentido de se envolverem na luta contra a exclusão social. Mais tarde, em 2000, o conselho Europeu de Lisboa formulou um apelo especial relativo à RSE, quer ao nível interno, quer externo (Livro Verde, 2001):

“A responsabilidade social das empresas é, essencialmente, um conceito segundo o qual as empresas decidem, numa base voluntária, contribuir para

---

<sup>21</sup> Termo cunhado por Jay Westerveld em 1986, <http://bit.ly/2bbTeRk>, consultado a 20 de fevereiro de 2017

uma sociedade mais justa e para um ambiente mais limpo (...) Esta responsabilidade manifesta-se em relação aos trabalhadores e, mais genericamente, em relação a todas as partes interessadas afectadas pela empresa e que, por seu turno, podem influenciar os seus resultados.”

A importância crescente que as práticas de promoção *below the line* foram assumindo, aponta, igualmente, para o facto de as empresas estarem cada vez mais conscientes da relevância que este tipo de dinâmicas tem na resolução dos problemas.

No final do século XX, as empresas começam a adotar uma série de estratégias para integração dos seus públicos, quer interno, quer externo, e relacionam a sua imagem com conceitos e valores éticos, ainda que nem sempre o fizessem de uma forma totalmente esclarecedora ou real.

A emergência das novas tecnologias vem potenciar a abertura de inúmeros canais de comunicação entre fabricantes, consumidores, público em geral e potenciais clientes, o que promove um relacionamento mais direto e mais aberto a críticas, sugestões e reclamações sobre os produtos e serviços. Esta realidade viria a implicar uma gestão diferente da imagem da marca e das formas de atuação por parte das empresas. A imagem institucional passa a ser um elemento diferenciador em relação à concorrência, obrigando a mais rigor e transparência. Constata-se, assim, uma inclusão de iniciativas de RSE por parte das empresas que lhes permitia estudar indicadores com potencial para melhorar a imagem e, consequentemente, os resultados obtidos.

Foi nas décadas de 60 e 70 que as empresas começaram a ter um envolvimento mais profundo e complexo do que é, na prática, a implementação da RSE<sup>22</sup>, muito pressionadas, igualmente, pelo debate público e pelas exigências dos vários grupos de ativismo social. Já não seria possível às empresas limitarem-se ao mero cumprimento da lei, tal como refere o Livro Verde (2001):

“Ser socialmente responsável não se restringe ao cumprimento de todas as obrigações legais - implica ir mais além através de um “maior” investimento em capital humano, no ambiente e nas relações com outras partes interessadas e comunidades locais. A experiência adquirida com o investimento em tecnologias e práticas empresariais ambientalmente responsáveis sugere que ir para além do simples cumprimento da lei pode aumentar a competitividade

---

<sup>22</sup> Note-se que em 1953, como referimos, é publicado o artigo *Social Responsibilities of a Businessman* de HOWARD BOWEN, e que se acredita tenha influenciado a perceção da RSE

de uma empresa. Assim, o facto de se transcender as obrigações legais elementares no domínio social - por exemplo, em termos de formação, condições de trabalho ou das relações administração-trabalhadores - é passível de ter também um efeito directo sobre a produtividade. Possibilita igualmente uma melhor gestão da mudança e a conciliação entre o desenvolvimento social e uma competitividade reforçada.”<sup>23</sup>

Foram, de facto, vários os acontecimentos que levaram a uma alteração na forma como as empresas percecionaram o seu envolvimento com o público, entre os quais, a emergência de uma sociedade que se tornou cada vez mais vigilante em relação à atividade empresarial e a questões relacionadas com as condições de trabalho. Para além disso, foram criados índices de competitividade internacional<sup>24</sup> baseados no desempenho social e ambiental. Consta-se uma proliferação dos debates acerca do impacto da industrialização e a exploração limitada de recursos naturais: o desenvolvimento sustentável passou a integrar a agenda política e o próprio meio académico passou a incluir disciplinas de ética nos curricula.

O desempenho social das empresas está, desta forma, associado ao conceito de RSE cuja premissa se baseia na crença de que a sociedade e as empresas são entidades interligadas e interdependentes, existindo um conjunto de expectativas legítimas da sociedade em relação aos resultados das empresas e aos lucros obtidos:

“(…) A sua aplicação generalizada pelas PME, incluindo as microempresas, é de importância capital, uma vez que elas são os maiores contribuintes para a economia e o emprego. Se bem que inúmeras PME assumam já a sua responsabilidade social, designadamente através de um empenho a nível local, a prossecução das iniciativas de sensibilização e de apoio à difusão de boas práticas poderá contribuir para uma maior divulgação do conceito. As cooperativas de trabalhadores e os regimes de participação, bem como outras empresas de tipo cooperativo, mutualista e associativo, integram na sua estrutura os interesses de outras partes e assumem espontaneamente responsabilidades sociais e civis.”<sup>25</sup>

---

<sup>23</sup> <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/PT/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0366&from=PT>, consultado a 24 de fevereiro de 2017

<sup>24</sup> Ver <http://www.imd.org>

<sup>25</sup> Ibidem

As empresas são, de facto, agentes económicos com um peso considerável no desenvolvimento da sociedade. Poderão contribuir não só para melhorias a nível económico, mas também social:

“A conceção clássica de rse identifica-a com a obrigação de os empresários adotarem políticas e práticas adequadas aos objetivos e valores da sociedade, buscando com a sua ação benefícios sociais para além das estritamente económicas (BOWEN, 1953. DAVIS, 1973)

A partir do século XXI, começa a surgir uma forma diferente de gerir os Recursos Humanos. A propriedade intelectual, o bem-estar dos colaboradores e da sociedade, o equilíbrio entre a vida profissional e pessoal, passaram a ser alguns dos novos valores agregados às organizações e aos seus produtos como um diferencial competitivo nos mercados consumidores (ARAÚJO et al, 2009).

Por conseguinte, a popularidade do investimento socialmente responsável (ISR) aumentou nos últimos anos no seio das empresas. As políticas responsáveis, do ponto de vista social e ambiental, fornecem aos investidores um bom indicador de uma gestão saudável, tanto a nível interno como externo. Ao anteciparem e prevenirem as crises que podem afetar a reputação de uma determinada empresa ou provocar quedas no valor das ações, essas políticas contribuem para a minimização dos riscos associados.

### **1.1.1. Evolução da responsabilidade social empresarial**

“A marca é o maior património que uma empresa pode ter e ela só se fortalece se houver um conceito amplo de responsabilidade social.”  
(KARKOTLI, 2006)

O conceito de RSE não assume, desde o seu aparecimento, um consenso alargado e têm sido várias as definições apontadas e as interpretações feitas ao longo dos anos. Com efeito, o conceito encerra, em si, alguma liberdade de abordagem. Vejamos, por exemplo, a diversidade de conceções de RSE propostas por instituições e organismos internacionais de que são exemplo a definição inscrita no Livro Verde apresentado pela Comissão das Comunidades Europeias e aquela proposta pelo *World Business Council of Sustainable Development* (WBCSD).



Se no Livro Verde, tal como vimos anteriormente, a RSE assenta numa prática através da qual as empresas contribuem para uma sociedade mais justa e um ambiente mais limpo, para O WBCSD, a RSE, apesar de incluir um papel social ativo por parte das empresas, fá-lo também com contornos que envolvem um desenvolvimento económico que se deseja sustentável:

“A rse consiste num compromisso empresarial que contribua para um desenvolvimento económico sustentável, trabalhando com os seus colaboradores , as suas famílias, a comunidade local e a sociedade de forma a melhorar a sua qualidade de vida. Uma estratégia de rse coerente, baseada na integridade, em valores sólidos e numa abordagem a longo prazo, oferece claros benefícios para as empresas e contribui para o bem-estar da sociedade.”  
(WBCSD)

Em 1899, o empresário Carnegie, fundador do *U.S. Steel Corporation* já estabelecia uma abordagem para a responsabilidade social das grandes empresas. Baseava-se em dois princípios, o *princípio da caridade* e o *princípio da custódia*. O “princípio da caridade” exigia que os membros mais afortunados ajudassem os menos afortunados. Pelo “princípio da custódia” entendia-se que as empresas e os ricos eram vistos como zeladores da riqueza da sociedade:

“A questão da responsabilidade social das empresas, abordada sob os princípios de caridade e custódia, associa iniciativa assistencialista e paternalista, pois era considerada tão-somente como obrigação dos indivíduos – proprietários e administradores – e não propriamente das empresas.”  
(STONER,1985, *apud* KARKOTLI 2006)

Na sequência da guerra do Vietname, década de 60 nos Estados Unidos, assistimos a vários manifestos pela forma como as empresas apoiavam a guerra - através das armas - e também sobre os efeitos nocivos que essa produção tinha no ambiente. A partir dessa altura, começa a surgir um conceito diferente de responsabilidade social das empresas, esta é encarada como o reflexo de objetivos e valores sociais, ou seja, como um instrumento através do qual a sociedade pode promover os seus objetivos. Neste sentido, muitas empresas passaram a adotar uma nova postura empresarial, estabelecendo um princípio segundo o qual as empresas já não podem produzir como entendem, sem respeitar um conjunto de regras e vontades. Contra esta nova forma de olhar para o mundo empresarial, insurgem-se os defensores acérrimos do mercado livre, pois para estes a

responsabilidade social diminui a eficiência de mercado (MELO, 2001, *apud* KARKOTLI, 2006).

Durante as décadas de 70<sup>26</sup> e 80, devido ao aumento dos custos de energia e a necessidade de aumentar despesas para cumprir a legislação no sentido de diminuir a poluição, proteger consumidores e assegurar oportunidades iguais, olha-se novamente para o conceito de RSE. Para sobreviver no mercado, as empresas teriam de voltar ao objetivo primário de “fazer dinheiro”, maximizar o capital, impondo-se o lucro como objetivo principal. É neste âmbito que surgem as posições de Friedman, por exemplo, que acredita que as empresas devem usar as energias e recursos para gerar lucro, desde que o façam de forma clara e transparente, é a única obrigação que têm, segundo o autor. Para além disso, Friedman também defende que, a haver contribuições de carácter filantrópico, por exemplo, deverão ser os acionistas, ou os colaboradores, enquanto cidadãos a ter essa iniciativa e não as empresas.

De facto, para Friedman (1970), as empresas já cumprem o seu papel ao gerar riqueza para a comunidade. Acresce, ainda, o facto de, para o autor, a solidariedade social ser um ato individual, não devendo por isso envolver lucros partilhados. A ser assim, poderemos refletir acerca desse princípio, na medida em que os fatores económicos não podem ser pensados isoladamente e a contribuição individual não é igual a uma contribuição corporativa.

Seguindo de perto esta ideologia, os defensores de uma visão liberal de mercado defendem que uma empresa deve ter o lucro como objetivo exclusivo da sua atividade, contribuindo para o bem-estar social por meio de pagamento de impostos que se reinvestem na sociedade.

Ainda que o aspeto social, na generalidade, não seja visto como um desperdício financeiro, mas sim como um investimento que gere retorno, para KARKOTLI (2006) há, no entanto, uma dificuldade em chegar a um consenso, uma vez que a definição dá origem a interpretações diferentes, como já referimos:

---

<sup>26</sup> Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente, 1972, Estocolmo – onde se debateu o desenvolvimento sustentável. É também nesta década que, segundo a organização *Sair da Casca* surgem os primeiros relatórios de sustentabilidade em Portugal

“A responsabilidade social das empresas nem sempre é um ato voluntário (...) é um comportamento socialmente responsável, por ações fiscalizadoras e também pela imagem da empresa que para o bem e para o mal se projeta para os diferentes públicos. (...) A responsabilidade social é uma nova estratégia para aumentar o lucro e potencializar o desenvolvimento das empresas. Esta tendência decorre da maior conscientização do consumidor.”

Vigora, não raro, a ideia de que a RSE é uma obrigação. Para uns, representa uma obrigação legal; para outros, significa um comportamento responsável exigido pela sociedade. As questões políticas e ideológicas influenciam, indubitavelmente, a forma como as empresas olham para a sua responsabilidade social e condiciona as medidas que optam por implementar.

DRUCKER, (1981) (*apud* KARKOTLI, 2006), encara a responsabilidade social como uma prática através da qual a empresa decide o seu papel na sociedade e estabelece os seus objetivos sociais. Para o autor, a grande função do empreendedor é perceber a essência da responsabilidade que tem em mãos. As decisões da empresa podem ir desde o lançamento de um produto até à transformação de um problema social num excelente produto, uma oportunidade de lucro ou de um investimento para a empresa:

“Neste contexto, a responsabilidade social vem como uma base para tudo o resto e a *mão invisível* do conceito de Adam Smith não poderá funcionar se o posicionamento da área administrativa da empresa se colocar de forma precária, sem um efetivo comprometimento com a causa.”

Drucker defende que a empresa que não trabalha para obter lucro é irresponsável e que, para além disso, todas as organizações devem assumir a responsabilidade pelo impacto causado sobre empregados, meio ambiente, clientes, ou seja, sobre tudo e todos com que se relaciona.

O problema reside, para o autor, no conceito e na respetiva aplicação prática. Enquanto conceito, “a responsabilidade social se refere à noção de que as empresas ou organizações têm uma obrigação com outros grupos constituídos na sociedade, além de acionistas”. Esta definição apresenta, assim, dois lados críticos: a obrigação deve ser voluntariamente adotada, muito embora se admita que qualquer comportamento influenciado por forças impostas pela lei não é propriamente voluntária. Outro aspeto

problemático do conceito é determinar se as empresas têm realmente obrigações para com outros grupos, tais como, consumidores, empregados, fornecedores e comunidade.

No final dos anos 80, com as catástrofes de Bhopal (1984) e Chernobyl (1986), por exemplo, os movimentos ambientalistas ganharam força redobrada, algo que foi ainda mais legitimado pelas descobertas na Ciência relativas ao fenómeno do ozono e do aquecimento global.

Na década de 90, é possível constatar o espoletar de iniciativas por parte das RP das empresas manifestando uma preocupação exacerbada por estas questões “verdes”. Os consumidores passam a agir mais enquanto cidadãos conscientes, dotados de uma consciência cívica e interventiva. Surge a discussão no seio da opinião pública de que as empresas devem contribuir para ajudar a resolver problemas políticos, sociais, éticos e ambientais da sociedade. Questões como a transparência das empresas na forma como conduzem os seus negócios, os efeitos sociais que as decisões acarretam, os preços justos que praticam, fomentados por uma consciência laboral e cívica cada vez mais vigente por parte dos cidadãos, obriga a uma atenção muito mais cuidada por parte das empresas no que concerne a estas práticas.

A abrangência, e até alguma ambiguidade, que subsiste até hoje, em torno do tema da RSE também se revela na dispersão e variabilidade de conteúdos que as empresas nacionais e estrangeiras incluem nos seus relatórios de sustentabilidade, na incoerência de códigos de ética e na confusão de princípios com práticas e na inconsistência de resultados provenientes da investigação científica da área.

### **1.1.2. Teoria dos *Stakeholders***

Como referimos anteriormente, durante as últimas décadas do século XX a dinâmica da relação empresa-sociedade sofreu alterações. Os grupos de ativistas e os movimentos de consumidores atentos à realidade ambiental e aos direitos humanos forçaram as empresas a munirem-se de estratégias que demonstrassem as suas ações e que implicassem uma consequente responsabilização. Muito devido a pressões dos grupos referidos, mas também de muitos artigos acerca do assunto, surge um novo paradigma de empresa onde se constata uma preocupação (coerciva?) com a sociedade. É solicitado às empresas que prestem informações sobre o impacto das suas atividades no

meio ambiente. Estão são, assim, pressionadas por um conjunto de agentes internos e externos a evidenciar um determinado comportamento que seja compatível com as preocupações sociais e ambientais.

Tendo em conta o impacto da globalização no mundo empresarial e as novas formas de encarar o mundo do trabalho, potenciadas pelas novas tecnologias, bem como o aumento crescente das preocupações com os direitos humanos e a justiça social, tal como temos vindo a referir, as empresas são impulsionadas a rever as suas estratégias de gestão por forma a garantir a sobrevivência e, sobretudo, a longevidade e a competitividade. Neste contexto, considera-se, então, fundamental que se envolvam todos os agentes implicados na organização de uma empresa, todos os colaboradores internos e externos e todos os que, de alguma forma, estão ligados a uma determinada organização. Neste sentido, incluem-se todos os grupos de interesse para uma determinada empresa. Falamos de clientes, funcionários, fornecedores, acionistas, proprietários, governo e comunidade local: os *stakeholders*.

Os *stakeholders* são “qualquer grupo ou indivíduo que é afetado ou que afeta o alcance dos objetivos das organizações<sup>27</sup>”. O envolvimento com os *stakeholders* é, desta forma, “um processo de partilha de informação e de aprendizagem com o objetivo de construir uma melhor compreensão sobre os temas e questões que o *stakeholder* valoriza e que estão diretamente relacionados com a atividade da empresa. O envolvimento com os *stakeholders* evoluiu de uma perspetiva centrada na empresa, onde são percecionados como assuntos a serem geridos, para uma perspetiva de *network*, relacional e orientada para o processo de relação de envolvimento empresa-*stakeholder*, onde se considera a mutualidade, interdependência e poder<sup>28</sup>.

A primeira empresa a surgir com esta preocupação relativamente aos *stakeholders* é a *General Electric Company* em 1930. Tendo por base o princípio de que o lucro, o capital, por si só não produz resultados duradouros.

---

<sup>27</sup> <http://www.sustentare.pt/pdf/research-stakeholders1.pdf> consultado a 20 de abril de 2017

<sup>28</sup> <http://www.sustentare.pt/pdf/research-stakeholders1.pdf> consultado a 20 de abril de 2017

É possível identificar os vários *stakeholders* com os quais a empresa mantém relacionamento, não apenas no que se refere às trocas de influências, mas em termos do que oferecem e do que esperam ver atingido para as ambições da empresa:

“A teoria das partes interessadas implica que a tarefa do gerente não seja unicamente satisfazer a necessidade de maximização dos accionistas, mas antes atingir um equilíbrio equitativo entre os diferentes grupos de pessoas que fazem parte da empresa. A equidade está para além das disposições precisas previstas num contrato, ou para além da aplicação de regras jurídicas existentes.” (MERCIER, 2003)

A empresa socialmente responsável, segundo YANAZE, (2007) (*apud* ARAÚJO et al. 2009) “é aquela que se coloca à disposição para “escutar” os interesses dos *stakeholders* e os incorpora ao seu planeamento de atividades, buscando atendê-los, não somente às demandas de acionistas e proprietários”. A globalização vem enfatizar essa consciência por parte dos *stakeholders* e permite que estes estejam mais informados acerca de tudo que acontece no seio de uma empresa, (veja-se a Norma AA1000 referida adiante neste documento). Note-se, ainda, que o Instituto Ethos define RSE como:

“(…) forma de gestão que se define pela relação ética e transparente da empresa com todos os públicos com os quais se relaciona e pelo estabelecimento de metas empresariais compatíveis com o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras, respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais.”<sup>29</sup>

Desta forma, parece-nos fundamental relembrar os onze princípios da GRI<sup>30</sup>, cujo objetivo passa por facultar um modelo de apresentação do *triple bottom line* (*people, planet, profit*), com base em indicações do desempenho económico, ambiental e social das empresas. A GRI foi a primeira organização a desenvolver, em 1997, um quadro para a elaboração de relatórios de sustentabilidade, assentes em:

- ❖ transparência (é fundamental informar os *stakeholders* o propósito dos processos);
- ❖ inclusão (envolver as perspetivas e necessidades dos *stakeholders*);

---

<sup>29</sup> <http://www3.ethos.org.br/> , consultado a 24 de abril de 2017

<sup>30</sup> <https://www.globalreporting.org/resource/library/Portuguese-G3-Reporting-Guidelines.pdf> , consultado a 15 de outubro de 2016

- ❖ auditabilidade (os dados e a informação devem ser registados e analisados);
- ❖ abrangência (toda a informação para que se avalie corretamente o desempenho social, económico e ambiental);
- ❖ relevância (a informação e os dados devem ser úteis);
- ❖ contexto de sustentabilidade (o desempenho da empresa deve ser esclarecido em contexto: social, económico e ambiental);
- ❖ exatidão (a informação deve ser exata e rigorosa);
- ❖ neutralidade (leitura equilibrada, evitar enviesamentos);
- ❖ comparabilidade (os dados devem ser apresentados de forma a que se possa comparar com realidades do passado);
- ❖ clareza (a informação deve ser compreensível por todos os *stakeholders*);
- ❖ periodicidade (a informação deve ser apresentada atempadamente de modo a que todos os utilizadores possam utilizá-la nas suas decisões).

A evolução da forma como as empresas encaram os *stakeholders* é resultado direto do que tem vindo a ser a mudança de mentalidade dos empresários. Se, numa primeira fase, se tratava de uma resposta a uma exigência da sociedade, sem grande análise do que estaria em causa, essa perspetiva foi evoluindo no sentido de se incluírem os *stakeholders* em todas as dinâmicas de uma organização. O envolvimento com todas as partes interessadas passa a ser visto como uma estratégia de *networking* onde se considera uma perspetiva de interligação.

A teoria dos *stakeholders* é acompanhada de mais duas teorias, a dos *shareholders* e a dos *enlightened shareholders*. Sobre as duas últimas não nos alongaremos neste estudo, mas importa perceber que no caso do *shareholder model*, o lucro é o mais importante. Ética e atividade económica não se misturam, são duas realidades distintas. Esta teoria vai no sentido de potenciar a maximização dos lucros para todos os acionistas. Não existem barreiras de mercado.

Por sua vez, o modelo do *Enlightened shareholder* procura a obtenção do lucro, mas leva em consideração as expectativas e interesses das partes envolvidas<sup>31</sup>.

---

<sup>31</sup> <http://www.sustentare.pt/pdf/research-stakeholders1.pdf> consultado a 20 de abril de 2017

### 1.1.3. Ação social versus responsabilidade social

Muitas empresas encaram a RSE como uma prática que consiste apenas em prestar auxílio social e/ou estar ligado a causas sociais. Ainda que, como vimos, este papel encaixe numa das características da RSE, sabemos que o conceito é muito mais abrangente:

“Organizações públicas e privadas têm utilizado algumas formas de assistência social, com o objetivo de melhorar a imagem da sua marca, produto ou serviço junto à comunidade ou sociedade, porém esquecendo de ser responsáveis sociais, mantendo uma preocupação de fazer somente caridade social.” (KARKOTLI, 2006)

Importa, assim, comparar os dois conceitos. Ação social, segundo o [Instituto Ethos](#), é “qualquer atividade realizada pelas empresas para atender às comunidades em suas diversas formas (conselhos comunitários, organizações não governamentais, associações comunitárias), em áreas como assistência social, alimentação, saúde, educação, cultura, meio ambiente e desenvolvimento comunitário. Abrange desde pequenas doações a pessoas ou instituições até ações estruturadas, com uso planejado e monitorado de recursos, seja pela própria empresa, por fundações e institutos de origem empresarial, ou por indivíduos especialmente contratados para a atividade”.

Já no que diz respeito à RSE, o Instituto aponta uma definição próxima do que tem vindo a ser explanado neste documento:

“Responsabilidade social é um conjunto de princípios que direciona as ações e relações das empresas com todos os fatores que a compreendem (funcionários, sociedade, governo, fornecedores, meio ambiente, consumidores, comunidade). É uma forma de conduzir os negócios que torna a empresa parceira e co-responsável pelo desenvolvimento social. A ação da responsabilidade social preconiza que quem recebe seus benefícios está evoluindo; a ação social voltada à responsabilidade social não se prende ao presente, vai além: transforma para melhor o futuro de quem a recebe”<sup>32</sup>.

Tal como referem PORTER e KRAMER (2002) a maioria das empresas sente-se na obrigação de fazer caridade, mas “poucas descobriram como fazê-lo de forma eficaz.”

---

<sup>32</sup> <http://www3.ethos.org.br/>, consultado a 20 de novembro de 2016



Há, no entanto, várias empresas que usam, por exemplo, a filantropia (apresenta-se como um das várias formas de RSE) para melhorar os contextos onde operam. Nos Estados Unidos, esta prática é muito comum. A *American Express*, por exemplo, que depende, em parte, do facto de as pessoas viajarem e gastarem dinheiro dessa forma, tem apostado no *cluster* de viagens e turismo. Para tal, criou desde 1986 (altura em que o mecenato em Portugal ainda estava em fase embrionária) academias e escolas de turismo. Outro exemplo disso é a *Cisco Networking Academy* que, não só criou um sistema de donativos de equipamentos tecnológicos, como também começou a implementar cursos e programas de estágios para treinar alunos e professores no campo da tecnologia. Estas duas empresas são um bom exemplo de como, investindo nos *clusters* estrategicamente, os efeitos dessa filantropia serão, à partida muito lucrativos.

Desta forma, entendemos que a ação social será apenas uma parte da RSE e deverá ser acompanhada de uma ação mais abrangente e que inclua, efetivamente, estratégias que tenham impacto na comunidade em que a empresa está inserida. De outra forma, quando se verificam iniciativas avulsas de ação social utilizadas para divulgação da marca, sem qualquer base consistente de intervenção face a uma determinada realidade social, não estamos perante RSE.

## **1.2. Comunicação empresarial e responsabilidade social**

“Uma organização, como qualquer conjunto social, pode ser considerado como um sistema de comunicação.” (DUTERME, 2008)

A comunicação empresarial cumpre o objetivo de divulgar um determinado discurso, um conjunto de representações simbólicas, através do qual se veicula um conjunto de mensagens que dependerão sempre de um determinado contexto e de um público recetor. Cabe aos responsáveis de comunicação das empresas, através dos variados meios que uma organização tem ao seu dispor, construir a imagem que uma organização tem perante os seus públicos de interesse. Desta forma, “a comunicação empresarial consegue sintetizar o compromisso da empresa com a comunidade e os seus públicos. E, quando desenvolvida com ética, transparência e muita competência,

consegue agregar o valor necessário ao negócio, contribuindo efetivamente para a formação de uma imagem pública positiva.” (ARAÚJO, et al, 2009)

A comunicação eficaz implica um conjunto de estratégias integradoras das várias funções da comunicação. Esta não pode ser encarada como um conjunto de métodos e técnicas de comunicação dentro da empresa, pois é muito mais do que isso. Funciona como um elo de ligação entre a comunidade, o mercado a comunicação organizacional, apresenta-se como um instrumento de gestão da identidade da empresa, sendo uma ferramenta fundamental para o seu desenvolvimento e crescimento:

“Pode-se definir comunicação empresarial como o grupo de modelos ou instrumentos que uma organização emprega para “falar” e “ser escutada”, para enviar e receber mensagens para o meu ambiente interno e externo”. (BAHIA, 1995, *apud* ARAÚJO, et al 2009)

A profissão de RP, e a comunicação empresarial em geral, sempre estiveram ligadas ao social. As ações de comunicação devem estar constantemente em consonância com o interesse público e o planeamento deve estar em concordância com o ambiente social (KUNSH, 2003, *apud* AAVV, 2005). A comunicação empresarial poderá, assim, ajustar as ações da empresa aos diferentes públicos e às tendências culturais, económicas e políticas do ambiente do qual faz parte. O papel da comunicação na responsabilidade social passa, segundo a autora, por assumir os seguintes aspetos da gestão da imagem da empresa:

- ❖ mostrar à empresa a importância de ser socialmente responsável;
- ❖ construir a imagem corporativa, orientando-se para a responsabilidade social;
- ❖ alinhar a empresa às necessidades do mercado, destacando a importância da responsabilidade social como algo que traz ganhos de imagem, destaque entre os concorrentes, construção de uma sociedade melhor e incrementa o relacionamento com os funcionários;
- ❖ apoiar outras áreas que gerenciam projetos de responsabilidade social;
- ❖ gerir projetos sociais.

A comunicação assume, conseqüentemente, uma importância fulcral nas políticas de responsabilidade social de uma empresa, tal como também defende GONÇALVES (2013). No que diz respeito ao posicionamento da empresa, a comunicação da RSE permite que a empresa se posicione no mercado concorrencial e acompanhe as tendências internacionais em termos de intervenção social e ambiental e de sustentabilidade econômica.

Entende-se, assim, que a comunicação da RSE se situe mais do lado da informação do que da publicidade. Através da comunicação, a organização mostra também à concorrência, e a outras empresas, que é possível aplicar com sucesso políticas de RSE:

“A comunicação aparece nas empresas como um medidor de interesses entre as partes envolvidas no processo, intermediando o discurso organizacional, promovendo uma maior aceitabilidade da ideologia empresarial. Ela se traduz na soma de todas as atividades desenvolvidas em relação, por exemplo, à manutenção de uma imagem institucional positiva, tanto perante o seu público interno, quanto o externo. Tal imagem é construída ao longo do tempo, na medida em que a somatória final da imagem de seus produtos se mescla às ações desenvolvidas pela mesma.” (BUENO, 2003, *apud* ARAÚJO et al. 2009)

Não se poderá ignorar que toda a comunicação tem conseqüências e, por se tratar de um processo dinâmico e em constante evolução, as organizações precisam de estar constantemente atentas às alterações dos processos sociais, à forma como o público encara uma determinada marca ou produto e os ajustes que, ao longo do tempo, precisam de ser feitos, tendo em conta os vários contextos. O grande desafio residirá, talvez, na decisão sobre o que comunicar, quando e em que medida. Serão as grandes iniciativas de RSE silenciosas? Deverão ser os parceiros, e o público em geral, a falar sobre o que a empresa faz neste âmbito? Ou a empresa tem o direito/dever de informar o público acerca das iniciativas que leva a cabo?

É, assim, necessário comunicar de forma eficaz para evitar ruído nos canais. Comunicar claramente uma marca para o exterior revela-se fundamental para passar uma mensagem que esteja em consonância com aquilo que a instituição defende, os valores e representações simbólicas a que pretende estar associada.

### 1.2.1. Comunicação empresarial: ambiente interno e externo

Apesar de as empresas terem à disposição inúmeros instrumentos que podem usar para comunicar a imagem corporativa, existe sempre a questão da receção e perceção que acaba por ser um processo que tem, inevitavelmente, uma componente de individualidade e de contexto. No entanto, é possível lançar uma série de *inputs* positivos que ajudam a formular opiniões acerca de uma determinada marca. Estas questões vão para lá da gestão do negócio em si e passam por dinâmicas tão distintas como a forma de a empresa se relacionar com os seus Recursos Humanos, os seus *stakeholders* em geral, passando pela forma como fala com os seus clientes nas redes sociais, por exemplo.

O estudo do ambiente organizacional é crucial para se definir e compreender os contextos com os quais a empresa se relaciona. Este deverá ser o ponto de partida para que uma organização desenvolva a gestão da RSE e, tal como refere KARKOTLI (2006), transformar, assim, a sua cultura organizacional numa cultura humanista baseada em alicerces assentes em questões éticas.

#### **Ambiente Interno**

Ninguém conhecerá melhor uma empresa do que os próprios colaboradores. Partindo da veracidade desta premissa, será importante perceber quem são os agentes envolvidos no ambiente interno de uma organização. Para KOTLER (2000) (*apud* KARKOTLI, 2006) o público interno é “um grupo de pessoas que possui características ou interesses comuns e que, por ações ou omissões, pode influenciar significativamente no desempenho de uma ou mais organizações.” Quando não há um ambiente interno onde impere a comunicação clara, verbal e não-verbal, poderão surgir problemas sérios no seio de uma organização, como por exemplo os valores e os objetivos que se pretende imprimir a uma determinada marca serem mal interpretados e/ou deturpados.

Note-se, por exemplo, a importância que o ambiente interno assume aquando da eleição da melhor empresa para se trabalhar<sup>33</sup>. O ambiente interno é extremamente

---

<sup>33</sup> “Uma cultura empresarial assente em valores humanistas, que aposta no desenvolvimento do potencial dos colaboradores é, em traços gerais, um elemento transversal às 21 empresas que figuram na lista dos “best places to work” em Portugal este ano.” *In* Jornal Económico, consultado a 5 de maio de 2017

importante para atrair e reter novos talentos. Numa altura em que a proliferação de informação acontece de forma extremamente rápida e o acesso aos conteúdos está completamente democratizado, torna-se mais fácil para um colaborador ser capaz de optar por uma empresa onde quer trabalhar, em detrimento de outra, tendo em conta as opiniões que circulam nas redes sociais, fóruns e *rankings*, por exemplo. Os debates de opiniões *online* e os índices de popularidade de uma determinada organização aproximam ou afastam colaboradores. Veja-se, por exemplo, a importância crescente que se dá ao chamado o conceito de *employer branding*:

“O *employer brand* é o conjunto de experiências humanas vividas com cada organização. Cada empresa transforma contactos e percepções em relações. Não se trata apenas da mensagem que é vinculada pela marca, mas também do que os colaboradores, potenciais colaboradores e retractores pensam e dizem sobre a empresa. Esta é a chave para atrair os melhores talentos e reter os actuais”<sup>34</sup>

Numa altura em que a geração Y, os chamados *Millennials*,<sup>35</sup> confere cada vez mais valor a questões como o balanço entre a vida profissional e pessoal, as regalias atribuídas ao nível de bem-estar dentro de uma organização, a capacidade de uma determinada empresa proporcionar condições dignas que ultrapassem o que está inscrito na lei e a projeção da respetiva imagem institucional ganham especial relevância. A capacidade de as empresas serem criativas e de incluírem as opiniões e motivações dos seus colaboradores no dia-a-dia de uma organização fará toda a diferença:

“As empresas devem ajustar-se às melhores formas de fomentar a lealdade dos *Millennials*, sob o risco de perderem uma elevada percentagem da sua força de trabalho, revela a quinta edição do *Millennial Survey* da Deloitte. Cerca de 44 por cento dos *Millennials* referem que, se tiverem essa escolha, esperam abandonar a empresa onde trabalham nos próximos dois anos. Esse

---

<sup>34</sup> <https://www.randstad.pt/randstad-award/employer-branding/>, consultado a 20 de abril de 2017

<sup>35</sup> Para os *Millennials*, nascidos entre 1982 e 2000, “é importante trabalhar em organizações que se focam no desenvolvimento de competências, na melhoria das condições salariais e dos “níveis de satisfação” dos seus colaboradores; mas também que sejam capazes de criar empregos e disponibilizar bens e serviços que têm um impacto positivo nas vidas das pessoas. Os *Millennials* reconhecem que as empresas devem ser lucrativas e ter a pretensão de crescer, mas sentem que estas muitas vezes se focam em demasia nestes objetivos. Para esta geração, as organizações com um forte sentido de propósito irão alcançar um sucesso a longo prazo, enquanto organizações que não o têm estão em risco.” (Deloitte *Millennial Survey* 2016)

número aumenta para 66% quando o período em causa aumenta para 2020. As conclusões foram reveladas num estudo que contou com a participação de 7.700 *Millennials* de 29 países, elaborado durante os meses de setembro e outubro de 2015.”<sup>36</sup>

Desta forma, as empresas que melhor façam a gestão dos seus Recursos Humanos, que não só cumpram normas de saúde e segurança no trabalho e saibam gerir o impacto ambiental e dos recursos naturais, mas que também fomentem uma atitude de adaptação à mudança com acompanhamento das expectativas e motivações dos seus colaboradores, estarão em consonância com aquilo que o Livro Verde (2001) defende serem práticas de RSE que temos vindo a elencar neste documento:

“A nível da empresa, as práticas socialmente responsáveis implicam, fundamentalmente, os trabalhadores e prendem-se com questões como o investimento no capital humano, na saúde, na segurança e na gestão da mudança, enquanto as práticas ambientalmente responsáveis se relacionam sobretudo com a gestão dos recursos naturais explorados no processo de produção. Estes aspectos possibilitam a gestão da mudança e a conciliação do desenvolvimento social com uma competitividade reforçada.”

O público interno é, inquestionavelmente, um dos grandes pilares da estrutura de uma organização, ninguém tem mais crédito para falar a respeito da empresa do que os próprios trabalhadores. A este propósito, apresentamos algumas das medidas que MERCIER (2009) considera fundamentais nas relações internas de uma empresa:

Assédio e respeito pelas pessoas	Respeitar os direitos da pessoa privilegiando uma comunicação direta. Não discriminar nas relações de trabalho. Ser tolerante e procurar sempre a equidade. Rejeitar as atitudes de desprezo, exclusão, comportamentos racistas, anti-sindicais e antifeministas.
----------------------------------	--

<sup>36</sup> <http://bit.ly/2pBqw79>, consultado a 10 de fevereiro de 2017

Tratamento da informação por parte do trabalhador (por exemplo, a confidencialidade)	Não permitir que as informações confidenciais saiam da empresa; Fornecer dados fiáveis e sinceros; Transmitir à hierarquia informações importantes de que disponham.
Equidade em matéria de emprego	Assegurar a igualdade de oportunidades em matéria de emprego.

**Quadro 1** – Normas básicas que regem as relações internas de uma empresa (MERCIER 2009, adaptado)

Importa, mais do que os princípios básicos apontados por Mercier, ir para além do que está inscrito na lei, segundo Legrain Magain (*apud* OLIVEIRA, s/d) e:

- ❖ manter os colaboradores bem informados sobre a sua atividade;
- ❖ criar um sentimento de pertença; orgulho do funcionário relativamente à organização;
- ❖ gerar a partilha de valores comuns entre trabalhadores;
- ❖ estimular a força de vendas e os distribuidores;
- ❖ melhorar a imagem da empresa e das suas marcas;
- ❖ aumentar a credibilidade quer da empresa, quer dos seus produtos;
- ❖ prevenir e minimizar o impacto de eventuais crises;
- ❖ orientar a gestão da empresa em função do feedback recebido do público-alvo.

Por sua vez, para DUTERME (2008), as ações de comunicação interna nas empresas visam, aproximadamente, assegurar quatro grandes campos de intervenção: gerar e gerir a imagem interna, apoiar as companhias estratégicas da empresa, servir de suporte à informação geral e, finalmente, quando é possível, avaliar os resultados das ações de comunicação, ainda que estas questões não sejam suficientemente claras para todas as organizações:

“O estatuto de um serviço e de uma função específicos de comunicação interna ainda não está definitivamente adquirido e as empresas abordam essa questão segundo pontos de vista variáveis. Por outro lado, é preciso notar que

a atenção prestada à comunicação interna não está exclusivamente ligada à existência de um tal serviço, em particular, a dimensão da empresa em causa vai determinar a sua capacidade (ou vontade) de criar um tal serviço específico. Muitas vezes, o serviço de comunicação interna vai aparecer para lá de uma certa dimensão da organização. O debate em torno da componente estratégica de um tal serviço é exemplificador da ambiguidade em que a comunicação interna continua a ser mantida.” (DUTERME, 2008)

A comunicação no seio das organizações nem sempre foi considerada uma prioridade e, ainda hoje, continuam a existir organizações que tendem a escamotear a importância que os discursos internos têm na obtenção de resultados. Como vimos, não só esta se revela fundamental para que os colaboradores estejam motivados, implicando uma postura de empatia e abertura ao diálogo, como fomenta um pleno acesso à informação esclarecida que, por sua vez, conduz a melhores resultados. É fundamental tornar claro para todos os intervenientes quais os objetivos a atingir, identificar o público-alvo e as dinâmicas pelas quais passa um determinado *workflow*. Este é, no nosso entendimento, um desafio a considerar, uma vez que a comunicação interna se assume como um instrumento de administração estratégica e uma exigência cada vez mais presente na realidade empresarial.

### **Ambiente Externo**

A comunicação externa de uma empresa é, desde logo, uma vertente extremamente importante uma vez que veicula uma determinada imagem que é transmitida para o exterior, para um determinado público, uma comunidade. A forma como uma organização comunica com o seu público pode determinar a aceitação que tem por parte do mercado.

Tendo em conta os objetivos de uma empresa, a comunicação com o exterior pode ser mais ou menos intensa. Ou seja, poderá interessar ter uma comunicação aberta a um público vasto, como poderá ser estratégico fechar-se sobre um determinado nicho de mercado. Num ou noutro caso, a forma como essa comunicação se estabelece, determina o sucesso de uma organização, tal como aponta MINTZBERG, (*apud* KARKOTLI, 2006) ao defender que o ambiente externo ou indireto pode ser compreendido como aquele que



não interage diretamente no funcionamento da organização, mas que pode influenciar nas decisões tomadas pelos administradores.

A função das RP externas, segundo WILLIAM e WOOG, (1997), (*apud* OLIVEIRA, s/d), visam um bom entendimento entre a organização e a sociedade relativamente à projeção da imagem para o exterior. Como público externo, entendam-se os *stakeholders* externos: fornecedores, concorrentes, comunicação social, sindicatos, instituições financeiras, entre outros, tal como vimos anteriormente. A comunicação com o público exterior visa, assim, segundo os autores:

- ❖ aumentar a credibilidade da empresa;
- ❖ melhorar a imagem da empresa e da marca;
- ❖ prevenir e minimizar o impacto de crises;
- ❖ atrair investidores;
- ❖ orientar a gestão da empresa em função do feedback recebido do público-alvo;
- ❖ desenvolver uma atmosfera de confiança com os media;
- ❖ criar boas relações de vizinhança com a comunidade;
- ❖ rever os contributos da empresa para o desenvolvimento do país.

Em todo este processo de comunicação com o exterior, considerando o poder dos media, a assessoria de imprensa e as relações externas revestem-se de enorme importância, sobretudo se considerarmos a força das novas tecnologias e o efeito das redes sociais.

Veja-se, por exemplo, os casos do patrocínio e do mecenato. De forte presença nos EUA, apresentam-se como novas formas de comunicação, respondendo a uma globalização instalada e a mercados mais exigentes que impõem novos desafios às empresas. Estas procuram, cada vez mais, uma forma de diferenciação junto do consumidor. A afirmação da credibilidade e notoriedade através da construção de uma imagem de marca forte passa, desta forma, pela propagação de uma proliferação de eventos, sobretudo no caso do patrocínio. As marcas querem estar associadas a grandes eventos. São novas formas de promoção. As empresas esperam receber dividendos dos gastos, em termos de melhoria de imagem, divulgação dos produtos e/ou fomento da

melhoria das relações com os *stakeholders*. As empresas que se associam a determinado projeto, associam-se, igualmente, a um conceito, a uma ideia que deverá estar em conformidade com a imagem da empresa. Ou seja, a audiência de um determinado evento, espetáculo ou acontecimento, deverá ser coincidente com o mercado alvo da empresa financiadora. O mecenato de imagem, por exemplo, surge muitas vezes associado a empresas de caráter financeiro, são empresas que procuram associar-se a causas que lhes permitam passar uma determinada imagem à comunidade.

Em suma, a comunicação desempenha um papel fundamental quer a nível interno, quer externo. Esta funciona como um instrumento para incrementar a competitividade perante a concorrência, consolidar uma imagem positiva e uma determinada reputação da empresa na opinião pública. Quer seja pela forma como se comunica internamente, e isso é muitas vezes comunicado *mouth to mouth* pelos colaboradores, como em todos os veículos externos de comunicação para o público. A responsabilidade social pode, assim, ser trabalhada através da comunicação interna e externa para que se desenvolva uma imagem ética e positiva de uma determinada organização e que corresponda genuinamente aos princípios defendidos.

### **1.3. Implementação da responsabilidade social empresarial**

A decisão de apostar em políticas de comunicação interna e externa eficazes que estejam ao serviço da ética e da transparência, como vimos, constitui uma forma de comunicar a RSE e reforçar a imagem institucional de uma determinada organização. As motivações para investir nessa comunicação são de diversa ordem. Para Michael Porter, tal como refere numa entrevista à Revista *Exame*<sup>37</sup>(setembro, 2013), a responsabilidade social poderá dividir-se em dois estágios: no primeiro estágio, a RSE surge como uma reação a pressões externas para questões que as empresas não viam, até então, como sendo da sua responsabilidade. Nesta fase, as empresas encetam medidas de RSE de forma coerciva. No segundo estágio, as empresas encaram a RSE como um instrumento de construção de uma determinada imagem.

---

<sup>37</sup> <http://exame.abril.com.br/mundo/parem-de-gastar-tanto-dinheiro-m0144141/>, consultado a 10 de janeiro de 2017

Qualquer que seja a motivação, interna ou externa, a verdade é que estas práticas fazem parte das agendas das empresas e têm cada vez mais destaque na comunicação das marcas. Vejamos, a título de exemplo, algumas referências à implementação de responsabilidade social por parte de duas empresas portuguesas. No caso da EDP, a propósito da construção de barragens levada a cabo em vários locais, e pelo impacto direto que essas obras têm na vida das pessoas, salientam que:

“Para a EDP não faz sentido investir no Ambiente sem falar de Pessoas. Envolver as populações nas suas obras é objectivo do Grupo, estabelecendo um canal de comunicação bi-direccional entre a empresa e as comunidades, que permita entender as suas legítimas preocupações e expectativas, prestar os necessários esclarecimentos e desenvolver programas ajustados às necessidades.”<sup>38</sup>

A Delta Cafés reforça, igualmente, a qualidade e sustentabilidade dos produtos e a garantia de preservação do ambiente:

“A Delta Cafés ambiciona fomentar a capacitação dos trabalhadores locais, incentivar práticas ambientalmente responsáveis, nomeadamente, a conservação dos solos, a gestão sustentada da plantação, a poupança de água e o recurso às energias renováveis, de modo a não condicionar o futuro das gerações vindouras. Para tal, tem desenvolvido várias acções junto das comunidades produtoras.”<sup>39</sup>

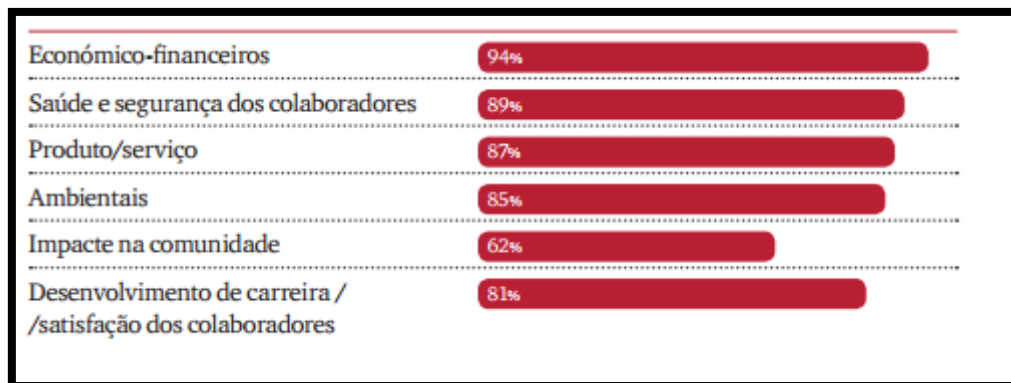
Segundo um estudo da PWC para aferir os índices de responsabilidade social nas empresas portuguesas em 2012, a grande maioria dos participantes (cerca de 91%) afirmou ter uma estratégia de sustentabilidade definida, tendo 70% indicado que esta se encontra integrada na estratégia do negócio<sup>40</sup>. As empresas abordadas afirmaram, ainda, ter objetivos bem definidos no que diz respeito a áreas da responsabilidade social como o ambiente ou os colaboradores, tal como podemos constatar:

---

<sup>38</sup> [http://www.a-nossa-energia.edp.pt/responsabilidade\\_social\\_ambiente/responsabilidade\\_social.php](http://www.a-nossa-energia.edp.pt/responsabilidade_social_ambiente/responsabilidade_social.php), consultado a 10 de janeiro de 2017

<sup>39</sup> <http://www.deltacafes.pt/pt/sustentabilidade/cadeia-de-valor/origens>, consultado a 10 de janeiro de 2017

<sup>40</sup> [https://www.pwc.pt/pt/sustentabilidade/images/pwc\\_responsabilidade\\_social\\_coporativa\\_portugal.pdf](https://www.pwc.pt/pt/sustentabilidade/images/pwc_responsabilidade_social_coporativa_portugal.pdf), consultado a 10 de janeiro de 2017



**Quadro 2:** *A sua empresa tem definidos objetivos quantificados para as várias áreas relevantes?* (PWC)

De facto, a utilização crescente de estratégias e processos que melhor traduzem, juntamente com o lucro, a sensibilidade e sintonia das organizações para a necessidade dos respetivos parceiros internos e externos, obriga a ter em conta determinados fatores fundamentais, que temos vindo a analisar, e que podemos resumir da seguinte forma:

- ❖ qualidade dos produtos e serviços que apresentam;
- ❖ proteção do meio ambiente e das questões sociais;
- ❖ relações justas e éticas com os *stakeholders*;
- ❖ Comunicação interna e externa em consonância com os valores da marca.

As empresas deparam-se, no entanto, com problemas na medição, determinação e avaliação do desempenho social. O planeamento assume, assim, uma importância determinante. Para além de definir estratégias operacionais, planear as atividades que têm a desempenhar para a produção de um determinado produto ou serviço e coordenar esforços e recursos disponíveis, as empresas precisam ainda de gerar valor e benefícios sociais para a comunidade e ter uma atuação socialmente responsável. Este planeamento exige tempo, mudança e adaptação. Implica adotar novas formas de atuação, comportamentos e comunicação. Segundo FIGUEIREDO e CAGGIANO (*apud* KARKOTLI, 2006) é fundamental encontrar um equilíbrio que inclua três tipos de atitude que passamos a elencar:

- 1- *Estratégica* – o foco é voltado para fatores do ambiente externo; considera-se, ainda assim, os dois ambientes, o interno e o externo, identificando as ameaças e as oportunidades;
- 2- *Gerencial* – o foco são os aspectos internos da organização – pontos fracos e fortes da empresa para competir com a concorrência; influencia o comportamento dos colaboradores para atingir objetivos;
- 3- *Operacional* – certifica-se de que as tarefas definidas no plano estão a ser postas em prática e fazem-se auditorias e reflexões acerca dos resultados.

O Instituto Ethos tem contribuído para a disseminação desta ideia de que a implementação da RSE tem de ser antecedida por um conjunto de medidas que funcionem como uma auscultação daquilo que são as verdadeiras necessidades de uma organização:

“É conveniente que a elaboração e a implementação desses programas de introdução das práticas de RS seja conduzida por profissionais especializados e habilitados, evitando-se assim que estas iniciativas resultem no casuísmo das conveniências ou da simples filantropia (...) Deve incluir um diagnóstico inicial da situação em que se encontra a empresa até a proposição final do conjunto de ações que permitam o atingir das metas estabelecidas. As ferramentas a utilizar variam de caso para caso, dependendo do diagnóstico inicial e dos objetivos pretendidos<sup>41</sup>.”

No *Guia Prático para a Responsabilidade das Empresas* (2011), podemos identificar os seguintes passos para a implementação da RSE:

- ❖ definir e tornar claro para os colaboradores qual a Visão e a Missão da organização;
- ❖ estabelecer os Valores pelos quais se regem;
- ❖ ter uma cultura organizacional definida;
- ❖ identificar as partes interessadas (os *stakeholders*);

---

<sup>41</sup> <https://www3.ethos.org.br>, consultado a 15 de outubro de 2016

- ❖ desenhar, implementar e monitorizar - devem envolver os respetivos membros;
- ❖ criar códigos de ética e conduta que todos conheçam e respeitem;
- ❖ promover o compromisso no seio de uma organização<sup>42</sup>.

Importa que cada empresa identifique claramente quais são os objetivos que se propõem alcançar com a implementação de medidas de RSE, perceber de que forma isso traduz a mensagem à qual a marca pretende estar associada, e como será feita a implementação, respeitando as características da cultura organizacional, o público-alvo e as motivações de todos os *stakeholders*.

#### **1.4. Normas e Certificações da responsabilidade social empresarial**

A integração das políticas de responsabilidade social poderá ser alvo de um acompanhamento externo para implementação e posterior auditoria. Em Portugal, a APCER é a entidade que regula essas normas que todas as empresas deverão respeitar. Entendemos que poderá ser útil elencar as várias ISOS e Normas disponíveis neste momento em Portugal que regulam a implementação de uma empresa socialmente responsável, conforme descritas pela APCER.<sup>43</sup>

##### **NP 4469-1**

##### **SISTEMAS DE GESTÃO DA RESPONSABILIDADE SOCIAL**

No quadro do desenvolvimento da ISO26000, foi recomendado que cada país ou região criasse uma resposta de acordo com a sua realidade de modo a que as organizações possuam instrumentos localmente adaptados para a definição e implementação da responsabilidade social, mas também para que vejam os seus investimentos neste domínio reconhecidos e valorizados pelas partes interessadas. Na sequência desta recomendação surge a norma portuguesa NP 4469-1 - Sistema de Gestão da Responsabilidade Social.

---

<sup>42</sup> [http://cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs/Guia\\_Resp\\_Empr.pdf](http://cite.gov.pt/pt/destaques/complementosDestqs/Guia_Resp_Empr.pdf) , consultado a 20 de novembro de 2016

<sup>43</sup> <http://www.apcergroup.com/portugal/index.php/pt/certificacao>, consultado a 15 de outubro de 2016

A norma específica e os requisitos para um sistema de gestão da responsabilidade social permitem à organização desenvolver e implementar uma política e objetivos, tendo em consideração os pontos de vista das partes interessadas e a informação sobre aspetos da responsabilidade social. É aplicável a organizações de todos os tipos e dimensões e pode adaptar-se a diversas condições geográficas, culturais e sociais.

No entanto, a implementação e posterior certificação, não significa por si só que a organização seja socialmente responsável, mas sim que a sua gestão está dotada de mecanismos para que, potencialmente, venha a ser cada vez mais socialmente responsável.

Principais vantagens da certificação de acordo com a NP 4469-1, segundo a APCER:

- ❖ maior credibilidade e reputação no mercado;
- ❖ vantagens competitivas;
- ❖ melhor controlo da conformidade legal;
- ❖ aumento da produtividade;
- ❖ melhor relação com todas as partes interessadas;
- ❖ contributo para o desenvolvimento sustentável.

## **EFR**

### **ENTIDADE FAMILIARMENTE RESPONSÁVEL**

O objetivo das medidas de conciliação da vida profissional, pessoal e familiar, em toda e qualquer organização, é o de assegurar que as pessoas tenham sucesso nestas três dimensões da sua vida. As evidências acumuladas revelam que apoiar os colaboradores no seu esforço para equilibrar o trabalho com a vida pessoal e familiar não é uma questão de “amabilidade”. Conseguir este equilíbrio resulta em benefício para todos os envolvidos, ao impactar de forma positiva na produtividade, na atração de talentos, na motivação e na retenção de força de trabalho.

A certificação EFR – *Entidade Familiarmente Responsável* é promovida pela Fundação Másfamilia<sup>44</sup>, com o objetivo de responder ao atual contexto sócio laboral marcado pela flexibilidade, competitividade e compromisso. Para implementação do modelo de gestão EFR- entidades familiarmente responsáveis as organizações podem orientar-se pela família de normas EFR 1000, particularmente pela EFR 1000-1: requisitos para a implementação em grandes e médias organizações e EFR 1000-2: requisitos para pequenas organizações.

As principais vantagens da implementação e consequente certificação pela APCER, de acordo com o modelo de gestão EFR são<sup>45</sup>:

- ❖ melhoria da imagem corporativa e da marca;
- ❖ aumento da produtividade e competitividade;
- ❖ atração e retenção de talentos;
- ❖ atração de investimentos socialmente responsáveis.

## **SA8000**

A norma SA8000 (*Social Accountability 8000*), que foi publicada em 1997 e revista em 2001 e 2008, é o resultado de um trabalho empreendido no seio de uma organização americana denominada *Council on Economic Priorities Accreditation Agency* (CEPAA), e que atualmente se chama *Social Accountability International* (SAI). Foi implementada em Portugal pela primeira vez em 2002 pela Delta.

A SA8000 foi desenvolvida por uma comissão de técnicos em que se encontravam representadas as partes interessadas nas questões relativas a aspetos laborais, tais como, Sindicatos, Organizações Não Governamentais, Instituições Académicas, Fabricantes, Retalhistas, Consultores, Certificadores, entre outros, com vista a pôr em prática um sistema de ética e definir uma política em matéria de responsabilidade social no seio das empresas. A certificação de acordo com esta norma é voluntária e pretende assegurar que

---

<sup>44</sup> <http://www.masfamilia.org/>, consultado a 15 de outubro de 2016

<sup>45</sup> <http://www.apcergroup.com/portugal/index.php/pt/certificacao/46/efr>, consultado a 15 de outubro de 2016



as organizações adotam práticas com o objetivo de proteger os direitos humanos básicos dos trabalhadores:

“The SA8000 Standard is the leading social certification standard for factories and organizations across the globe. It was established by Social Accountability International in 1997 as a multi-stakeholder initiative. Over the years, the Standard has evolved into an overall framework that helps certified organizations demonstrate their dedication to the fair treatment of workers across industries and in any country.”<sup>46</sup>

A SA8000:2014 é a quarta edição da norma, sendo a primeira revisão desde 2008. A nova versão não introduz mudanças significativas, contendo apenas alterações editoriais, clarificação de linguagem e, em alguns casos, maior consistência dentro ou entre os elementos da norma, dos quais se destacam:

- ❖ maior enfoque na abordagem ao sistema de gestão, como um meio para o cumprimento total e sustentável dos requisitos da SA8000, promovendo o desempenho social da organização (melhoria contínua);
- ❖ clarificação da definição de conceitos já existentes e introdução de novos: ação corretiva, ação preventiva, organização, trabalho temporário, salário mínimo, avaliação de risco, representante dos trabalhadores para a SA8000, desempenho social, envolvimento das partes interessadas;
- ❖ saúde e Segurança: constituição do comitê de saúde e segurança e suas responsabilidades;
- ❖ sistema de Gestão: constituição da equipa de desempenho social e suas responsabilidades e a identificação e avaliação dos riscos.

Uma novidade da edição da SA8000:2014 é o *Social Fingerprint*, um conjunto de ferramentas que auxiliam as organizações na medição e melhoria dos seus sistemas de gestão de desempenho social. O *Social Fingerprint* permite identificar os pontos fracos do sistema de gestão da organização e orientar a introdução de melhorias específicas e priorização de áreas de atuação:

---

<sup>46</sup> <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&pageId=1689>, consultado a 15 de outubro de 2016

“Social Fingerprint is the term we trademarked to capture a company’s social impact. SAI has created the Social Fingerprint program to help companies measure and improve social performance – in their company and in their supply chain. (...) The Social Fingerprint Program is made up of ratings, classroom training, online training and toolkits designed to help companies understand and measure their social impact now, and then learn how to improve it. The program includes the Social Fingerprint Company Rating System, the Social Fingerprint Supply Chain Management Rating System, plus all of the components needed to help companies build capacity immediately.”<sup>47</sup>

A SA8000 é orientada para o incremento da capacidade competitiva de qualquer organização que voluntariamente garanta a componente ética do seu processo e ciclo produtivo, prevendo a adequação à legislação nacional e ao cumprimento dos seus nove requisitos<sup>48</sup>:

- ❖ trabalho infantil;
- ❖ trabalho forçado ou compulsório;
- ❖ saúde e segurança;
- ❖ liberdade de associação e direito à negociação coletiva;
- ❖ discriminação;
- ❖ práticas disciplinares;
- ❖ horário de trabalho;
- ❖ remuneração;
- ❖ sistema de gestão.

A SAI disponibiliza o [\*SA8000 Performance Indicator Annex\*](#)<sup>49</sup> que estabelece o nível mínimo de desempenho que uma organização certificada deve evidenciar, entre outros documentos que auxiliam a interpretação e implementação da norma. Está prevista a disponibilização do SA8000:2014 *Guidance Document*<sup>50</sup> – Guia de implementação da

---

<sup>47</sup> <http://www.sa-intl.org/index.cfm?fuseaction=Page.ViewPage&PageID=1054> ,consultado a 15 de outubro de 2016

<sup>48</sup> <http://bit.ly/2pxw151> , consultado a 15 de outubro de 2016

<sup>49</sup> <http://bit.ly/2pOthmv> , consultado a 15 de outubro de 2016

<sup>50</sup> <http://bit.ly/2pOtkPf> , consultado a 15 de outubro de 2016

norma SA8000, com exemplos de metodologias possíveis de implementar para a verificação da conformidade.

## **ISO 14001**

### **SISTEMAS DE GESTÃO AMBIENTAL**

Como vimos, a integração das questões ambientais nos sistemas de gestão das organizações desempenha um papel extremamente importante ao assegurar a otimização na utilização dos recursos naturais, a proteção do meio ambiente e a redução da poluição<sup>51</sup>. A certificação de sistemas de gestão ambiental suportados na norma de referência ISO 14001 constitui uma ferramenta essencial para as organizações demonstrarem o compromisso voluntário com a melhoria contínua do seu desempenho ambiental. A implementação e posterior Certificação pela APCER de um Sistema de Gestão Ambiental potencia<sup>52</sup>:

- ❖ redução de custos: melhoria da eficiência dos processos e, consequentemente, redução de consumos (matérias-primas, água, energia);
- ❖ minimização do tratamento de resíduos e efluentes;
- ❖ diminuição dos prémios de seguros e minimização de multas e coimas;
- ❖ redução de riscos, tais como emissões, derrames e acidentes;
- ❖ vantagens competitivas: melhoria da imagem da empresa e a sua aceitação pela sociedade e pelo mercado;
- ❖ minimização dos riscos dos investidores;
- ❖ evidência, de uma forma credível, da qualidade dos processos tecnológicos da organização, de um ponto de vista de proteção ambiental e de prevenção da poluição;

---

<sup>51</sup> Importa referir, neste âmbito, o *Greenhouse Gas Protocol* que disponibiliza uma metodologia que permite às empresas medir e gerir as suas emissões de carbono e outros gases com efeito de estufa

<sup>52</sup> [http://www2.apcer.pt/arq/fich/guia\\_14001.pdf](http://www2.apcer.pt/arq/fich/guia_14001.pdf), consultado a 15 de outubro de 2016

- ❖ uma nova dinâmica de melhoria, nomeadamente através da avaliação independente efetuada por auditores externos.

As normas permitem auditar e avaliar se, de facto, as empresas estão a cumprir e a atingir os objetivos com que se comprometeram:

“As abordagens das empresas aos relatórios sociais são tão diversificadas como as suas abordagens ao conceito de responsabilidade social. Para que estes relatórios se revelem úteis, importa chegar a um consenso global quanto ao tipo de informação a fornecer, ao formato do relatório, bem como à fiabilidade do processo de avaliação e auditoria. (...) Além disso, constata-se a necessidade de dotar muitas empresas, nomeadamente pequenas e médias empresas (PME), de instrumentos e orientações que lhes permitam elaborar, de forma eficaz, relatórios sobre políticas, procedimentos e desempenho em matéria de responsabilidade social. Ao partilharem os seus conhecimentos e ao proporcionarem meios para o desenvolvimento de competências, as grandes empresas pioneiras poderão apoiar as PME neste domínio.”<sup>53</sup>

Revela-se, assim, igualmente importante a existência de organismos que prestem esclarecimentos e orientem um caminho, nem sempre claro, no sentido de dotar as empresas de ferramentas que lhes permitam perceber qual a estratégia a seguir e como atingir os objetivos de forma eficaz, tal como veremos pelos princípios e orientações que a seguir expomos.

## **NORMA AA1000**

A Norma AA1000 foi lançada em 1999 pelo *Institute of Social and Ethical Accountability* e traduz-se num conjunto de orientações que permite às empresas ter um guia no que diz respeito aos compromissos estabelecidos com os *stakeholders*. É um instrumento que poderá garantir maior transparência e rigor nos relatórios de sustentabilidade e fornecer mecanismos de avaliação e verificação de dados. Assenta em três princípios que, de resto, corroboram a reflexão que temos vindo a expor ao longo deste estudo:

<b>Princípio da Inclusão</b>	<i>Para uma organização que aceita prestar contas perante aqueles sobre os quais</i>
------------------------------	--

<sup>53</sup> <http://www.sustentare.pt/pdf/research-stakeholders1.pdf>, consultado a 20 de abril de 2017

	<i>causa impacte e/ou que causam impacte sobre a organização, a inclusão consiste na participação das partes interessadas no em relação à sustentabilidade desenvolvimento e efetivação de uma resposta estratégica e responsável.</i>
<b>Princípio da Relevância</b>	<i>A Relevância consiste em determinar o relevo material e a significância de um assunto para uma organização e respectivas partes interessadas. Um assunto materialmente relevante é aquele que influência as decisões, as ações e o desempenho de uma organização e respectivas partes interessadas.</i>
<b>Princípio da Responsabilidade</b>	<i>A Responsabilidade consiste na capacidade de resposta de uma organização às preocupações dos stakeholders que afetam o seu desempenho sustentável e é concretizada através de decisões, ações e desempenho, bem como através da comunicação com os stakeholders.</i>

**Quadro 3:** Os Princípios AA1000 da AccountAbility<sup>54</sup>

Por fim, destacamos duas normas que, apesar de não serem certificáveis poderão servir como uma orientação para a implementação da RSE:

<sup>54</sup> <http://www.sustentare.pt/pdf/research-stakeholders1.pdf>, consultado em 20 de abril de 2017

## **NP 4460**

### **ÉTICA NAS ORGANIZAÇÕES**

A NP 4460-1 (2007) é uma norma guia, que não é certificável, elaborada pela Associação Portuguesa de Ética Empresarial, ONS para as áreas da Ética Empresarial e Responsabilidade Social. Esta norma segue o ciclo PDCA, sendo dado grande destaque à fase do planeamento e elaboração do código de ética.

## **ISO 26000**

### **AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO**

A NP ISO 26000: 2010 é uma norma não certificável, mas permite a utilização da frase ‘A empresa rege-se pelos princípios da ISO 26000’. Tem como objetivo ajudar as organizações a contribuírem para o desenvolvimento sustentável, encorajando-as a agir para além do que está inscrito na lei. É uma norma muito didática mas é, ainda, necessário criar instrumentos práticos para a sua aplicação. É dirigida às atividades do *core business* da empresa e não às ações de mecenato e filantropia<sup>55</sup>.

As normas e certificações apresentadas revelam que, de facto, a discussão em torno da RSE faz parte das agendas das academias e dos empresários. No entanto, convém igualmente ressaltar que estas poderão acarretar constrangimentos económicos e burocráticos que não estão acessíveis a todas as organizações.

Para além disso, é necessário salientar que nem sempre a certificação é sinónimo de uma política de RSE sólida. Importa que essas práticas sejam regulamentadas, porém, mais do que isso, é fundamental que estas façam parte da orgânica de uma organização de forma genuína.

---

<sup>55</sup> [http://www.apq.pt/portal/eventos/2014/Relato\\_Seminario\\_Anual\\_CRIS\\_Marco2012.pdf](http://www.apq.pt/portal/eventos/2014/Relato_Seminario_Anual_CRIS_Marco2012.pdf), consultado a 15 de outubro de 2016

## Considerações finais

Desde os primeiros estudos na década de 50 do século XX, que o conceito de RSE não reúne consenso e são vários os debates para legitimar esta prática. Há autores, como Friedman, que entendem que a responsabilidade máxima de uma empresa é a obtenção do lucro. Outros, como Karkotli, Mercier ou Yanaze que defendem a teoria dos *Stakeholders* como a única forma de atingir o sucesso através do equilíbrio e inclusão de todas as partes interessadas de uma empresa.

A RSE ganhou força nas décadas de 70 e 80, sedimentando-se ao longo das décadas seguintes como um conjunto de práticas fundamentais para comunicar uma determinada marca. Muitos são os que olham para esta questão como uma forma camuflada de maior obtenção de lucro, outros questionam o dosear da comunicação quando estão em causa as iniciativas externas de uma determinada organização, defendendo tratar-se de estratégias de marketing. Muitas empresas poderão ter tendência pra escamotear a importância da comunicação interna e o envolvimento dos respetivos *stakeholders*, mas os estudos apontam no sentido de não ser possível considerar que uma empresa tenha uma política responsável e sustentável, se não incluir todos os intervenientes nas dinâmicas de uma organização.

Os movimentos cívicos e ativistas desempenharam um papel fundamental no aumento da consciência relativamente à finitude dos recursos do planeta e ao respeito pelos direitos humanos que deverão estar na base do desenvolvimento de todos os setores empresariais. Os próprios consumidores passaram a estar mais atentos e a exigir uma postura ética por parte das empresas, bem como uma maior transparência das medidas adotadas. A Comissão Europeia, através do Livro Verde, impulsionou as empresas a implementar medidas que fossem efetivamente protetoras do ambiente, dos direitos humanos e encorajou uma posição em que se assumissem como agentes com impacto na sociedade e, também por isso, responsáveis por mudanças de paradigma.

Estas questões, como vimos, são exponenciadas pela rapidez com que a informação circula, bem como pela exposição extrema da comunicação através das novas tecnologias, ao pôr a nu os valores em torno das marcas e entregá-las ao escrutínio público.

Muitas foram as limitações deste estudo. No entanto, entendemos que poderão tirar-se algumas ilações acerca da importância da responsabilidade social e a comunicação corporativa, quer interna quer externa, que também deverá traduzir preocupações éticas e sociais. Acreditamos que seria, igualmente, pertinente perceber como se traduz e se comunica essa responsabilidade social nas redes sociais. A cotação de uma empresa em estrelas (poderá esta cotação arruinar a cotação em bolsa?), incluindo os comentários, as caixas abertas a todo o tipo de linguagem e opinião (impulsionadas pela democratização do espaço público e a ausência de filtros) que denunciam o que de melhor e de pior se passa nas empresas, tornando-se em instrumentos de alavancagem ou de falência.

Algumas questões ficaram, inevitavelmente, por abordar, como a necessidade de analisar a comunicação nos vários canais da entidade onde este estágio teve lugar, o tipo de comunicação vigente e a forma como essa experiência se relaciona com a reflexão aqui explanada.

Nunca se falou tanto de responsabilidade social pelo aumento da consciencialização de políticas de direitos humanos e do ambiente, no entanto, nunca a precariedade foi tão visível entre as empresas portuguesas. Qual o papel da crise e dos ciclos da economia e de que forma interferem na responsabilidade social adotada? A lei da oferta e da procura levam a uma forma diferente de conduzir a comunicação interna e externa? Os RH têm uma postura diferente dependendo das profissões? Veja-se, a título de exemplo, o caso das empresas de tecnologias. Podemos concluir que as leis de mercado interferem com a responsabilidade social de uma determinada empresa, tendo em conta o *core business*?

Com a condução desta investigação, que se alimentou de vários textos, bem como da experiência de estágio no terreno, foi possível constatar e sedimentar a ideia de que responsabilidade social não é o mesmo que ação social. O primeiro é um conceito muito mais abrangente e que envolve todos os aspetos da vida de uma organização, sem que muitas vezes possam ser tangíveis a curto prazo, não sendo algo que se verifique numa folha de cálculo, traduz-se, sim, em reputação e notoriedade, desencadeando a construção de uma imagem positiva da marca.



Foi, de igual modo, possível constatar que a comunicação desempenha um papel fulcral na condução da responsabilidade social. Poderemos dizer que já não é possível, no século XXI, ignorar o peso que a comunicação sustentável e responsável desempenha, com uma abordagem mais ou menos liberal da realidade empresarial e independentemente da ideologia de mercado que se tenha. Ainda que o processo em si não seja estrategicamente pensado, há questões de *branding* e *content marketing* que se impõem na comunicação das marcas e não é possível contornar as preocupações sociais e a exposição pública que estas assumem.

A RSE está, de facto, cada vez mais presente nas políticas das organizações. Já não é possível contornar a importância do impacto que estas práticas têm na opinião pública. Qualquer organização que se preocupe com as questões de identidade institucional, imagem e reputação, procura integrar iniciativas que não só cumpram procedimentos de qualidade, normas basilares para o cumprimento dos direitos humanos e o respeito pelo ambiente, mas que se envolvam seriamente na vida da comunidade, que promovam uma mensagem positiva de empresa ideal para trabalhar, que proporcionem aos seus colaboradores um ambiente criativo, de balanço entre a vida pessoal e profissional, que apostem na comunicação inclusiva e aberta relativamente aos seus *stakeholders*, que promovam o envolvimento responsável e recompensem o esforço de todos os intervenientes da organização. O público sabe quando assim é.

## Referências bibliográficas

- AAVV**, *Gestão Ética e socialmente responsável*, RH Editora, Lisboa, 2006
- AAVV**, *Ética e Responsabilidade Social nas empresas*, Harvard Business Review, editora Campus, 2005
- AEP, ASSOCIAÇÃO EMPRESARIAL DE PORTUGAL**, *Guia Europeu sobre a Responsabilidade Social nas empresas*, Camara do Comércio e Indústria, s/d
- AGUIAR**, L. S., “Responsabilidade Social empresarial na prática: o papel da comunicação organizacional”, *Revista Novos Olhares*, edição 17, 1º semestre, 2006
- ALMEIDA**, F., *Ética, Valores Humanos e Responsabilidade Social das empresas*, Príncipe Editora, Braga, 2010
- ARAÚJO**, L, et al. “A responsabilidade social como ferramenta da comunicação empresarial: case Prêmio Arcelor Mittal de Meio Ambiente”, Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXXII Congresso de Ciências da Comunicação – Curitiba, PR – 4 a 7 de setembro, 2009
- CARROLL**, A. B., *Corporate Social Responsibility: Evolution of a Definitional Construct*, Business & Society, disponível em <http://bas.sagepub.com/cgi/content/abstract/38/3/268>
- COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEIAS**, *Livro Verde, Promover um quadro europeu para a responsabilidade social das empresas*, Bruxelas, 2001
- CRIS, CENTRO DE RESPONSABILIDADE E INOVAÇÃO**, APQ, Relato do seminário anual “Responsabilidade Social: a normalização Nacional e Internacional”, Porto, 14 de Março, 2012
- DAWKINS**, J., “Corporate responsibility: The communication challenge”, Received (in revised form): 20th April, 2004 disponível em <https://leandromarshall.files.wordpress.com/2012/02/responsabilidade-social-das-empresas-e-comunicac3a7c3a3o.pdf>
- DUTERME**, C. A, *Comunicação Interna na empresa, a abordagem de Palo Alto e a análise das organizações*, Instituto Piaget, Lisboa, 2008
- DWEK**, R., “Doing well by giving generously”, *Marketing*, July 23, 1992

- FARIA, F. SARGENTO, A., EUGÉNIO, T.**, “Um índice de responsabilidade social empresarial para a realidade portuguesa” Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria, s/
- FAUSTINO, P.**, (org.), *Ética e Responsabilidade Social dos Media*, Media XXI, Porto, 2007
- FRIEDMAN, M.**, “The social responsibility of business is to increase its profits”, *The New York Times Magazine*, September 13, 1970
- GONÇALVES, G.**, “Ligações Perigosas”, in *Cadernos de Comunicação*, vol. 17, No.2, julho-dezembro, 2013
- GRACE**, *As empresas e os objectivos do desenvolvimento do milénio*, (adaptado) Instituto Ethos, outubro, 2005
- *As Empresas pela Educação*, (adaptado) Instituto Ethos, setembro, 2006
  - *Como implementar projetos de voluntariado empresarial*, (adaptado) Instituto Ethos, maio, 2006
  - *Primeiros passos, Guia prático para a responsabilidade social das empresas*, (adaptado) Instituto Ethos, dezembro, 2011
- HILLENBRAND, C. and MONEY, K.**, “Corporate Responsibility and Corporate Reputation: Two separate concepts or two sides of the same coin?”, *Corporate reputation review*, vol.10, No. 4, p. 261-277, Palgrave Macmillan, 2007
- INTERNATIONAL ADVERTISING ASSOCIATION** (Global media commission), *Sponsorship: its roles and effects*, New York, September, 1988
- KARKOTLI, G.** *Responsabilidade Social Empresarial*, editora Vozes, São Paulo, 2006
- LOPES, B., BATISTA, L.**, “Comunicação e Responsabilidade Social Empresarial: o desafio de equilibrar a atuação comercial com a imagem ética – Caso Souza Cruz.”, II Congresso Internacional comunicación 3.0, Universidade de Salamanca, 4 e 5 de outubro, 2010
- LOURENÇO, M., MARCHIORI, M.**, “Comunicação sustentável - um processo de construção da consciência dos sujeitos sobre sustentabilidade”, Comunicação e Informação da UFRGS, 2014

- MATTEN, D., MOON, J.**, “«Implicit» and «explicit» csr: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility”, *Academy of Management Review* 2008, Vol. 33, No. 2, 404–424
- MENDES, J.V.**, *Marketing, Patrocínio e Mecenato*, Texto Editores, Lisboa, 1991
- MERCIER, S.** *A ética nas empresas*, edições Afrontamento, Porto, 2003
- MOTA, G., DINIS, A.**, “Responsabilidade Social das Empresas: Novo modelo de gestão para o desenvolvimento sustentável”, UFP, s/d
- NAVE, A.**, *Voluntariado Empresarial: Motivações e Práticas*, Universidade da Beira Interior, Covilhã, junho, 2012
- OLIVEIRA, E.** *A responsabilidade social e a comunicação organizacional*, Instituto Politécnico da Guarda, Conocimiento, innovación y emprendedores: Camino al futuro, s/d
- PORTER, M., E., KRAMER, M. R.**, “The Competitive advantage of corporate philanthropy”, *Harvard Business Review*, R0212D, 2002
- REBELO, T., LEITE, C.**, “Explorando, caracterizando e promovendo a responsabilidade social das empresas em Portugal”, Universidade de Coimbra, 26 de maio, 2016
- REIS, C., SANTOS, R.**, “Patrocínio e Mecenato: ferramentas de enorme potencial para as empresas, *RAE, Revista de administração de empresas*, São Paulo, vol.36, n.2, p.17-25, abril/maio/junho, 1996
- SAMOVAR, A., PORTER, R., MCDANIEL, E. e ROY, C.**, “Communication between Cultures”, 8th Edition, Wadsworth: Wadsworth Cengage Learning, 2013
- SANTOS, M. L. e CONDE, I.**, *Mecenato Social de empresa em Portugal, Análise Social*, vol.XXI (107), p. 375-469, ISCTE, Lisboa, 1999
- SCARLETT, A.**, *Communicating Corporate Social Responsibility: Challenges to Companies with Low Company Cause Fit*, abril, 2011
- SDC, SAIR DA CASCA**, *Guia de Eco-comunicação*, outubro, 2009

**Ligações úteis:**

<http://www.grace.pt/>

<http://www.bcsdportugal.org/>

<http://www.apee.pt/>

<http://www.cite.gov.pt/pt/acite/rsopt.html>

<http://www.greatplacetowork.pt/>

<http://www.institutocriap.com/>

<http://www.cisl.cam.ac.uk/executive-education/learn-online>

<http://www.aeportugal.pt/>

<http://www.apq.pt/>

<http://www.saasaccreditation.org/>

Revista *Portugal Global*, maio 2013 // [www.portugalglobal.pt](http://www.portugalglobal.pt)

## **Anexos**

Anexo 1 - “Eu sou igual a Ti”, 28/11/2016

# MÃOS DADAS

ROTARY CLUB DE ÁGUAS SANTAS/PEDROUÇOS E INSTITUTO CRIAP



## "EU SOU IGUAL A TI"

**VAMOS APOIAR:**  
AS UNIDADES DE MULTIDEFICIÊNCIA E AUTISMO DOS  
AGRUPAMENTOS ESCOLARES DE ÁGUAS SANTAS,  
PEDROUÇOS  
E INFANTÁRIOS DA SANTA CASA DA MISERICÓRDIA DA MAIA.

**OBJETIVO:**  
ANGARIAÇÃO DE FUNDOS PARA O MELHORAMENTO  
DAS CONDIÇÕES FÍSICAS/MATERIAIS PEDAGÓGICOS.



MARCADOR  
DE LIVRO 0,50 €

1 RÉGUA 1€



À VENDA NA SECRETARIA DO:



**INSTITUTO CRIAP**

## **Anexo 2 - Proposta de elaboração de um Manual de Acolhimento – 03/10/2016**

### **Manual de Acolhimento – Instituto CRIAP**

- 1. Introdução/Mensagem de boas-vindas da administração**
- 2. Estrutura Organizacional (caracterização)**
  - 2.1 – História do Instituto CRIAP
  - 2.2 – Missão, Visão, Valores
  - 2.3 – Responsabilidade Social
  - 2.4 – Departamentos/Serviços
  - 2.5 – Organograma
- 3. Ensino de excelência**
  - 3.1 – Mensagem - Diretor Científico/Coordenadora pedagógica
  - 3.2 – Tipologias de formação/Cursos
  - 3.3 – Corpo Docente
  - 3.4 – Portal do Aluno
  - 3.5 – Bolsas
  - 3.6 – Parcerias/Certificações
- 4. Espaço do Colaborador**
  - 4.1 – O que fazer no dia de acolhimento
  - 4.2 – Boas práticas
- 5. Links úteis**
- 6. Legislação**
- 7. Outras informações (contactos, área envolvente; acessos; etc)**
- 8. Planta do Instituto**



### **Anexo 3 - Questionário de satisfação aos colaboradores – 04/10/2016**

#### **Questionário aos colaboradores**

**Enquadramento:** documento incluído no objeto de estudo subjacente ao estágio curricular em Ciências da Comunicação, mais concretamente no âmbito da comunicação e implementação da Responsabilidade Social nas organizações.

**Método:** *online*, com a duração média de cerca de 4 a 5 minutos

Previamente será enviado um *email* a todos os colaboradores a explicar o objetivo do questionário, a reforçar o anonimato e a salientar a importância da colaboração, bem como a data limite para submeter as respostas.

**Objetivo:** Fornecer à administração elementos que permitam:

- conhecer melhor os colaboradores, o grau de satisfação relativamente ao funcionamento e gestão globais da organização;
- maximizar a rentabilização e adequação dos recursos humanos disponíveis, agilizar processos e execução tarefas;
- colmatar eventuais lacunas no âmbito da comunicação interna da organização
- incentivar a dinamização de atividades futuras que motivem o envolvimento dos colaboradores e que contribuam para o bem-estar geral;
- aferir a motivação dos colaboradores para o envolvimento em iniciativas de caráter solidário e contribuir, assim, para uma maior notoriedade da organização junto da comunidade.

#### **Texto a enviar aos colaboradores:**

##### **Satisfação global dos colaboradores com a organização**

Este questionário, enquadrado no âmbito de um estudo acerca da Responsabilidade Social Corporativa, visa aferir a perceção dos colaboradores relativamente à organização em que estão inseridos, bem como o grau de satisfação e motivação para com as tarefas que desenvolvem.

Importa, assim, perceber de que forma a organização poderá melhorar os serviços que presta, proporcionando as melhores condições laborais aos seus colaboradores.

Este questionário é de natureza confidencial. O tratamento das respostas é efetuado de uma forma global, não sendo sujeito a uma análise individualizada, o que significa que o anonimato é respeitado.

Para cada um dos seguintes itens avalie o seu nível de satisfação e concordância.

Considere o 1 o nível menos positivo e o 5 o nível mais positivo.

O questionário tem a duração média de cinco minutos.

Estou satisfeito(a) com as instalações (ex. gabinetes, refeitório, instalações sanitárias)

Existe conforto e bem-estar físico no meu local de trabalho (ex. temperatura, espaço, limpeza)

Disponho dos meios necessários para desempenhar a minha função

Participo no processo de decisão. As minhas opiniões são ouvidas e tidas em conta

Estou satisfeito(a) com o meu horário de trabalho

Raramente me é solicitado desempenhar outras funções para além das que me estão atribuídas

Estou satisfeito(a) com as regalias e os benefícios concedidos

Ficaria muito satisfeito(a) com a possibilidade de poder usufruir de um seguro de saúde assegurado pela organização

Considero que seria muito útil ter consultas de clínica geral periodicamente nas instalações

Sou pago(a) de acordo com as minhas responsabilidades

Constato que a organização recompensa os meus esforços

Tenho um documento onde a minha função está claramente descrita

Os objetivos que me estão atribuídos são adequados e possíveis de alcançar

Estou sujeito a uma avaliação anual e, no final, os resultados são-me comunicados

Obtenho regularmente informação sobre o meu desempenho

Sinto que o Sistema de Avaliação de Desempenho é justo

Acedo à formação necessária para o correto desempenho da minha função

A relação entre os vários colaboradores da organização é muito positiva e o ambiente é saudável

São promovidas atividades que estimulam o bom ambiente entre os colaboradores

O horário de trabalho permite-me ter a possibilidade de conciliar a minha vida profissional e pessoal

Considero que a organização fornece contributos positivos para a comunidade em que se insere (ex. apoios a instituições de solidariedade, escolas)

Sentir-me-ia satisfeito(a) se pudesse participar em ações de voluntariado em nome da organização

Estou disposto(a) a participar em ações de recolha de sangue organizadas na empresa

Considero que seria uma mais-valia ter a possibilidade de praticar exercício físico durante a hora de almoço ou ao final do dia (nas instalações do Instituto)

É prestigiante ser membro desta organização (ex. perante a família e amigos)

Sinto que a organização está aberta à mudança e modernização

As sugestões apresentadas pelos colaboradores são estimuladas por parte da organização

Sinto que trabalho numa organização inovadora e em permanente melhoria

O nível de qualidade dos serviços prestados pela organização é elevado

Sinto que trabalho numa organização com perspetivas de futuro

Deixe as suas sugestões e/ou comentários sobre qualquer um dos tópicos acima ou outros:

-  
-

Obrigada pela sua colaboração.

## **Anexo 4 - Exemplo de um texto para o blogue – 21/10/2016**

### **Ria, pela sua saúde**

#### **Informação ao consumidor de Riso**

Leia com atenção toda a informação que lhe disponibilizamos neste texto, pois contém esclarecimentos importantes para a sua saúde e bem-estar. Conserve este texto. Pode ter necessidade de o ler novamente. Caso ainda tenha dúvidas, fale com o seu formador ou o seu risoterapeuta.

O Riso não foi receitado apenas para si. Pode e deve ser partilhado com os seus amigos e familiares, vizinhos, conhecidos e até desconhecidos. Esta substância pode ser-lhes muito útil, mesmo que não apresentem sinais aparentes de tristeza ou má disposição.

Se tiver quaisquer efeitos secundários, incluindo efeitos não apresentados neste texto, fale com o seu formador ou risoterapeuta, é possível que precise de alterar a dose diária de gargalhadas.

O Riso contém boa disposição (endorfina), prazer e felicidade (serotonina) como principais substâncias ativas, que atuam aliviando a dor, o pessimismo e a tristeza.

O Riso está indicado para:

- má disposição generalizada
- tristeza momentânea ou crónica
- mau feitio persistente
- reações alérgicas a sorrisos
- sintomatologia associada a estados depressivos

A incorreta utilização de grandes quantidades de Riso por um período muito prolongado poderá diminuir a tensão arterial, combater a depressão e o stress, fortalecer o sistema imunitário, desintoxicar o organismo ou mesmo, dependendo dos casos, melhorar a convivência social.

Não é recomendada a utilização esporádica do Riso, este deve ter uma administração frequente e prolongada.

O risco de sobredosagem é maior nos casos em que já se verifique boa disposição permanente e otimismo constante. Devem tomar-se especiais precauções em caso de ataques de Riso prolongados.

O Riso não é sujeito a receita médica, em caso de dúvida ou persistência dos sintomas, consulte o seu formador ou risoterapeuta.

**Anexo 5 - Exemplo de um *banner* – 07/11/2016**



Anexo 6 - Exemplo de *banner* II – 4/12/2016



## Anexo 7 - Participação no RH Meeting – 10/11/2016

<h3>MODO DE UTILIZAÇÃO DO SEU BADGE</h3> <p>Para uma entrada directa no congresso não se esqueça de levar o badge nos dias do evento.</p> <p><b>Sistema de controlo de acesso facilitado</b> Desenvolvemos um sistema que lhe permite aceder ao evento directamente. Para isso basta seguir 3 passos:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Imprima este documento que será o seu badge de acesso ao congresso.</li><li>2. Apresente o badge à entrada do congresso e coloque-o na bolsa plástica que lhe será fornecida.</li><li>3. Use o badge durante todo o congresso.</li></ol>	<div data-bbox="778 351 1323 510"></div> <div data-bbox="938 577 1171 609"><p><b>OLGA MACHADO</b></p></div> <div data-bbox="938 707 1174 739"><p><b>INSTITUTO CRIAP</b></p></div> <div data-bbox="938 846 1171 943"></div> <div data-bbox="938 1048 1174 1093"><p><b>VISITANTE</b></p></div>
<div data-bbox="300 1234 663 1391"></div> <div data-bbox="288 1518 520 1541"><p><b>NOTAS IMPORTANTES:</b></p></div> <div data-bbox="288 1556 746 1814"><p>a) A impressão de forma correcta do seu badge evita demora no acesso ao evento. Assegure-se no momento de imprimir que o está a fazer de forma ao código contido no badge ser lido pelo sistema. Se a impressão não for adequada poderá ter problemas de acesso e terá de se dirigir ao balcão de organização para obter uma 2ª via no local.</p><p>b) O sistema de acreditação rejeita automaticamente os badges que já foram utilizados, assim se existir uma pessoa no evento a utilizar esse badge não é possível novo acesso utilizando uma cópia do mesmo.</p></div>	<div data-bbox="826 1182 1107 1247"><p>Data - 10 e 11 de novembro de 2016 Horário - 09.00 às 18.00 Local - Alfândega do Porto</p></div> <div data-bbox="826 1290 1171 1355"><p><b>PARA MAIS INFORMAÇÕES:</b> Ana Parades E-mail - <a href="mailto:aparedes@rhp.pt">aparedes@rhp.pt</a>   Telf.: 210 033 824</p></div> <div data-bbox="826 1375 1142 1464"><p><b>Prepare a sua visita:</b> Rua Nova da Alfândega   Ed. da Alfândega 4050-430 Porto <a href="http://www.ocalfandegaporto.com">www.ocalfandegaporto.com</a></p></div> <div data-bbox="818 1525 1307 1740"></div> <div data-bbox="818 1783 1123 1830"><p>Conheça o programa actualizado em <a href="http://www.rhbizz.pt/porto-rh-meeting/">www.rhbizz.pt/porto-rh-meeting/</a></p></div>